



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jiří Kopuleť

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jiří Kopuleť**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace společnosti Královopolská a.s. a to v letech 2014-2018. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny a definovány pojmy, které jsou v práci dále využity v praktické části. V samotné praktické části je pak provedena finanční analýza, tzn. výpočet a komentář vybraných ukazatelů a analýza okolí společnosti. Na základě těchto výsledků jsou pak navržena doporučení na zlepšení finanční situace společnosti.

Abstract

This bachelor thesis is focused on evaluation of the financial situation in the company Královopolská a.s. in the period of years 2014-2018. In the theoretical part there are defined some of the financial indicators that are used in the following analytical part. The analytical part of the thesis includes calculation of financial indicators and graphs, also analysis of the company environments. The following part is focused on evaluation of calculation results and the ideas that could help to improve the financial situation of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, finanční řízení podniku, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, absolutní ukazatele

Key words

Financial analysis, financial management, ratio indicators, differential indicators, absolute indicators

Bibliografická citace

KOPULETÝ, Jiří. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127288>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Kateřině Fojtů za její odborné vedení, cenné rady a připomínky při vzniku této práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům za podporu během celé doby studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Analýza okolí společnosti	12
1.1.1 SLEPTE	12
1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	13
1.1.3 McKinseyova analýza 7 S.....	15
1.2 Finanční analýza.....	17
1.2.1 Soustavy ukazatelů	18
1.2.2 Absolutní ukazatele.....	21
1.2.3 Rozdílové ukazatele	22
1.2.4 Poměrové ukazatele	23
1.2.5 Ukazatele rentability	24
1.2.6 Ukazatele likvidity	25
1.2.7 Ukazatele zadluženosti	26
1.2.8 Ukazatele aktivity	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
2.1 Základní údaje o společnosti	31
2.1.1 Historie a současnost společnosti	33
2.2 Analýza okolí společnosti	34
2.2.1 SLEPTE	34
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	37
2.2.3 McKinseyova analýza 7 S.....	38
2.2.4 Shrnutí předchozích analýz.....	40
2.3 Finanční analýza společnosti.....	40

2.3.1	Soustavy ukazatelů	41
2.3.2	Absolutní ukazatele.....	44
2.3.3	Rozdílové ukazatele	57
2.3.4	Poměrové ukazatele	60
2.3.5	Shrnutí finanční analýzy společnosti	69
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	72
3.1	Insolvenční řízení	72
3.2	Reorganizace	78
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

V dnešním vysoce kompetitivním světě není jednoduché obstát, a to jak pro jednotlivce, tak společnosti, ať už působí na trhu domácím nebo globálním. Společnosti čelí mnohým rizikům a hrozbám, které ohrožují nejen zájmy její, ale i jejích partnerů a zákazníků. Zájmem všech zúčastněných je tedy tyto rizika minimalizovat, v nejlepším případě eliminovat zcela. K tomu slouží manažerům, vlastníkům i investorům mnoho nástrojů a jedním z nich je právě finanční analýza, která je předmětem této bakalářské práce.

Finanční analýza je souhrn komplexních metod a nástrojů, které pomáhají jak interním, tak externím uživatelům zjistit, zda společnost plní své cíle a závazky. Manažeři a majitelé ji využijí pro finanční řízení společnosti, investorům pomáhá posoudit, zda je pro ně investice rentabilní a vhodná. V neposlední řadě dává informaci také zaměstnancům společnosti, zejména kvůli mzdovému ohodnocení.

K vypracování finanční analýzy jsou potřeba především účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích (cash flow). Na základě těchto dat je potom možné vypracovat finanční analýzu, která zachycuje jak stavy a změny historicky, tak trendy vzhledem do budoucnosti.

Bakalářská práce se věnuje finanční analýze společnosti Královopolská a.s. Bude provedena analýza okolí společnosti (SLEPTE, Porterova analýza pěti sil a McKinseyova analýza 7 S). Finanční analýza je složena z absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýzy) účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů.

Na základě dílčích analýz, budou identifikovány případné problémy a potenciální hrozby pro společnost, sestaven celkový obraz a navržena řešení ke zlepšení finanční situace.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této bakalářské práce je navržení kroků, které povedou ke zlepšení finanční situace společnosti Královopolská a.s. Jako vstupní data budou využity především účetní závěrky z let 2014-2018.

K dosažení hlavního cíle, poslouží cíle dílčí:

- nastudování odpovídající odborné literatury k tématu,
- prostudování účetních závěrek za stanovené roky včetně výročních a auditorských zpráv o společnosti,
- vypracování analýzy okolí společnosti na základě sesbíraných dat a poznatků,
- vyhodnocení tohoto stavu,
- vypracování samotné finanční analýzy z účetních výkazů,
- vyhodnocení a komentář k vypočteným ukazatelům finanční analýzy,
- stanovení návrhů a doporučení, pro zlepšení finanční situace společnosti.

Ke sběru dat byly využity nejen účetní závěrky, ale také další zdroje jako zprávy a komentáře o dění ve společnosti, které poskytují další pohled na tuto komplexní problematiku.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. Teoretickou část, definující a vysvětlující použité metody a nástroje. Část analytickou nebo také praktickou, kde jsou metody vysvětlené v předchozí části aplikované na konkrétní data. A poslední návrhovou část, která navrhuje, jak zlepšit finanční situaci vybrané společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce budou definovány teoretické základy, na kterých potom bude provedena analytická část. Na závěr budou ze zjištěných skutečností v analytické části stanoveny návrhy na zlepšení finanční situace společnosti. Teoretická část tedy slouží jako základ celé bakalářské práce.

1.1 Analýza okolí společnosti

Před samotnou interní analýzou společnosti je vhodné analyzovat externí síly, které na daném trhu působí.

V rámci analýzy externího prostředí bude realizována SLEPTE, Porterova a McKinseyova analýza, které budou vysvětleny v následujících kapitolách.

1.1.1 SLEPTE

K dosažení úspěchu je pro každou společnost důležité uvědomit si, v jakém okolí působí a adekvátně na to reagovat. V rámci zhodnocení externího prostředí je vhodné vyhodnotit analýzu SLEPTE nebo některou z jejích variant. Záleží vždy na zralé úvaze hodnotitele. SLEPTE analýza se zaměřuje na širší okolí společnosti (Keřkovský, Vykypl, 2002, str. 37).

V rámci SLEPTE jsou uvažovány následující faktory:

Sociální faktory – sociální faktory ovlivňují, jak chování jednotlivců, tak společnosti jako celku. V posledních desetiletích sledujeme např. vyšší tlaky na vysokou kvalifikaci již u startovních pozic, důsledkem toho více mladých lidí studuje vysoké školy, má později a méně dětí oproti předchozím generacím. Mění se tak celkový životní styl a hodnoty společnosti. A to se všemi pozitivními i negativními důsledky (Keřkovský, Vykypl, 2002, str. 39).

Legislativní faktory – stát má v závislosti na svém politickém systému stále velký vliv na chování jednotlivců i firem. V rámci právního řádu a kontroly jeho dodržování institucemi k těmto účelům zřízených. V ČR např. Úřad pro hospodářskou soutěž, Česká obchodní inspekce apod. Mezi hlavní zákoníky řadíme: Zákoník práce č.262/2006 Sb.,

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. a Zákon o obchodních korporacích č.90/2012 Sb. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 40-41).

Ekonomické faktory – situaci obchodních společností působících v dané zemi ovlivňuje jak historický, tak současný, ale i budoucí vývoj ekonomiky. Především pak tyto faktory: v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika nachází (jak do této situace ne/zasahuje vláda patří mezi politické faktory), hospodářská, monetární a fiskální politika, stav platební bilance státu, míra zadlužení státu, míra inflace. Všechny tyto faktory řadíme mezi ekonomické (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 37-38).

Politické faktory – mezi politické faktory řadíme především vystupování politických reprezentantů, jejich postoje, stálost a konzistence při jednání se zahraničními partnery (např. v rámci mezinárodních organizací). Všechny tyto faktory ovlivňují důvěru a kredit jak občanů státu, tak zahraničních partnerů. Ideální situace je stálost vlády a institucí, což je ale vzhledem k politickým cyklům někdy těžko dosažitelný stav (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 40-41).

Technologické faktory – pro technicky vyspělé země jsou velmi významné vynálezy a inovace, které jsou jedním z hlavních nositelů dlouhodobě udržitelného pokroku. Inovace vedou k získání konkurenční výhody často na mnoho let nebo i desetiletí dopředu. Opět je zde velká provázanost s politickými faktory. Konkrétně pak státní podpora investic, ochrana duševního vlastnictví, obtížnost získání patentů apod (Keřkovský, Vykypěl, 2002 str. 40).

Ekologické faktory – ekologické faktory mohou znamenat významné příležitosti pro některé společnosti, a naopak významné hrozby pro jiné společnosti. Např. dlouhodobý plán upustit od fosilních paliv a přejít na obnovitelné zdroje, je hrozba pro společnosti zpracujících ropu, a naopak je příležitostí pro společnosti jako Tesla, specializující se na výrobu automobilů na elektrický pohon. Opět je zde velká provázanost na faktory politické a legislativní – jak se vláda angažuje v ochraně přírody, nakládání s odpady, čištění odpadních vod apod (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 38–39).

1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je jeden z nejpoužívanějších pro potřeby analýzy okolí společnosti. Je přímo závislý na konkurenčnosti daného trhu, snadnosti vstupu

nových subjektů atd. Pět konkurenčních sil je následujících (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 46).

Vyjednávací síla zákazníků – zákazník má vůči společnosti silnou vyjednávací pozici je-li velký z hlediska objemu realizovaných objednávek, může snadno bez větších nákladů přejít ke konkurenci, má dostatečné informace o trhu apod. Nehledě na velikost jsou všichni zákazníci citliví na změnu ceny (pružnost poptávky) a jsou nuceni minimalizovat svoje náklady. Často se pak může stát, že zákazník přejde k jinému dodavateli i na úkor kvality, která je pro něj druhotná (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 46–47).

Vyjednávací síla dodavatelů – je podobná faktoru vyjednávací síly zákazníků, s tím rozdílem, že společnost vystupuje v roli zákazníka. Tzn. záleží na velikosti dodavatele, jeho pozici na trhu, počtu dodavatelů na daném trhu apod. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 47–48).

Hrozba vstupu nových konkurentů – záleží, jestli je trh více náchylný k vytvoření monopolů, kvůli vysokým vstupním nákladům (případně velmi vysokým fixním nákladům). Dalšími faktory jsou regulace ze strany státu pro vstup na trh (např. v bankovním sektoru). V neposlední řadě také možnost aktivního boje společností již na trhu existujícím např. formou cenové války s cílem zbavit se, co nejdříve potencionální konkurence (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 48).

Hrozba substitutů – neboli jak snadno je výrobek/služba poskytovaný danou společností snadno nahraditelná (také náklady s touto změnou spojené). Například v případě elektřiny, vody, fosilních paliv je substitut buď z přirozenosti věci neexistující nebo velmi vzdálený. Poptávka po takových výrobcích a službách je nepružná. Společnosti nabízející takové výrobky a služby mají silnější postavení vůči zákazníkům. V případě snadné substituce je pak situace v závislosti na blízkosti substitutů opačná (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 49).

Rivalita firem působících na daném trhu – souvisí s přechozím faktorem. Záleží na počtu společností působících na daném trhu, nákladech vstupu na daný trh, je – li trh rostoucí/klesající a společnosti se pouze snaží udržet stávající pozici nikoliv expandovat. Nejvíce kompetitivní jsou odvětví, kde jsou potencionálně nejvyšší zisky např.: IT, finanční odvětví a další. Nejméně pak ty, kde jsou výrobky snadno zaměnitelné, těžko se

odlišují rozdíly mezi nimi např. potraviny, určité typy spotřebního zboží a další (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 49).

Někdy je zařazena i šestá síla v podobě vlády. Záleží, jestli se aktivně zapojuje do tržních mechanismů, v podobě zestátnění obchodních společností, státních zakázek apod.

1.1.3 McKinseyova analýza 7 S

McKinseyova analýza je zaměřena na 7 kritických faktorů úspěšnosti společnosti, odtud sedm S. Všechny faktory jsou na sobě navzájem závislé. Jejich harmonie a soulad je kritický faktor pro úspěch firemní strategie. Sedmi S jsou (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 90):

Struktura – neboli obsahová a funkční náplň uvnitř organizace, definování vztahů podřízenosti, nadřízenosti, spolupráce v rámci jednotlivých oddělení. Všechny tyto faktory jsou důležité pro určení a realizace té správné struktury pro danou společnost (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 91).

Systémy řízení – jsou v modelu 7S systémy, procedury a prostředky sloužící k řízení. Např. systémy dopravní, kontrolní, komunikační. Zvolení správných systémů a jejich užívání zajistí společnosti efektivní fungování a managementu usnadní rozhodování na základě přesných dat z těchto systémů (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 91).

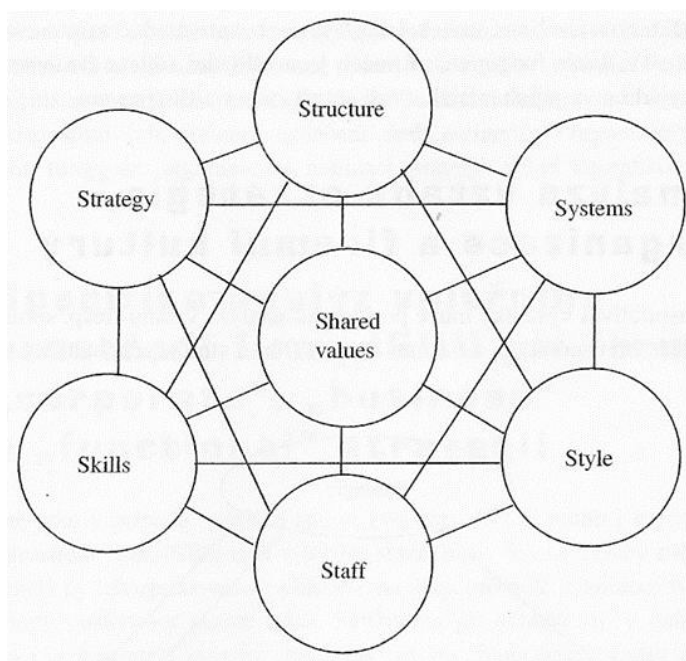
Styl manažerské práce – znamená jak, management přistupuje k řešení problémů, které se během provozu naskytnou. Je třeba rozlišovat formální a neformální řešení. Rozdíl mezi předpisy a směrnicemi může být mnohdy v realitě propastný. Extrémním případem může být až totální selhání managementu. Zaměstnanci si to tzv. „dělají po svém“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 91).

Spolupracovníci – Lidé tvoří základ společnosti. Pod faktorem spolupracovníků se skrývají, jak zaměstnanci řadoví, tak řídící. Jejich aspirace, vztah, motivace a také chování mezi nimi samotnými, tak vystupování vůči okolí společnosti. Existují kvantifikovatelné faktory (lze ocenit, kvantifikovat na základě výkonu apod.). Odměny, zvýšení kvalifikace, díky školení apod. A nekvantifikovatelné (morálka, postoje), které se projevují v jednání a chování zaměstnance, které nelze kvantifikovat tzn. vyčíslit (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 91–92).

Schopnosti – neboli celková profesionální zdatnost pracovního kolektivu, čeho je daný kolektiv schopen dosáhnout. Jednotlivé schopnosti zaměstnanců nelze prostě sečíst, je třeba brát v potaz i synergii kolektivu se všemi kladnými a zápornými stránkami. Např. zaměstnanec může mít dobré návrhy, jak práci zjednodušit a urychlit, ale není schopen je prosadit, tudíž budou mít nulový dopad (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 92).

Sdílené hodnoty – neboli základní skutečnosti, principy a ideje na kterých je společnost vystavena a také jak je na zaměstnancích vyžadováno jejich dodržování. Ve velmi dobrých společnostech jsou tyto hodnoty formálně sepsány a popsány a jejich dodržování je hodnoceno v systémech odměňování (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 92).

Strategie – mise společnosti, způsob, jakým společnost dosahuje svých cílů a udržuje si konkurenční výhodu. Vždy záleží, na jakého zákazníka společnost cílí a jakých cílů chce dosáhnout, tomu je potřeba strategii vždy přizpůsobit. V rámci stylu pak může být například, agresivní, konzervativní a další (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 92).



Obrázek č. 1: Model 7S společnosti - McKinsey

(Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 91)

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza je popisována jako metodický nástroj na posouzení finančního zdraví společnosti (Grünwald, Holečková, 2007, str. 19-26).

Toto je ovšem jenom jeden z mnoha cílů finanční analýzy, mezi další cíle patří: identifikace silných a slabých stránek společnosti, včasné zachycení finanční tísně a další. Stěžejní úlohou finanční analýzy je tedy identifikování případných problémů, návrh a implementace řešení na zlepšení této situace., aby společnost mohla nadále fungovat a naplňovat svůj hlavní smysl existence, tj. ziskovost a zvyšování hodnoty společnosti (Grünwald, Holečková, 2007, str. 19).

V případě zjištění nepříznivé situace je pak na manažerech, aby na tuto situaci adekvátně reagovali a zabránili další eskalaci.

Uživatelé finanční analýzy

Mezi uživatele finanční analýzy patří jak interní, tak externí subjekty. Mezi interní patří především manažeri společnosti, kteří ji využívají ke strategickému řízení společnosti. Avšak vzhledem k frekvenci účetních uzávěrek jednou za rok, ať již hospodářský rok, odpovídá tomu kalendářnímu nebo ne. Nebývá paradoxně využívání finanční analýzy interními uživateli, tak běžným jevem, jak by se mohlo zdát (Grünwald, Holečková, 2007, str. 27-31).

O to častější je užívání finanční analýzy externími uživateli. Především pak konkurencí za účelem získání konkurenční výhody. Zaleží na právní formě společnosti a její zákonné povinnosti zveřejňovat své účetní závěrky online (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 19).

Z hlediska získávání dalších finančních prostředků je pak pro společnosti, především ty akciové velmi významné využití finanční analýzy potencionálními investory, které zajímá, jestli je společnost finančně zdravá a generuje zisk, tzn. je rentabilní (Grünwald, Holečková, 2007, str. 27-31).

V rámci potencionálně neomezené možnosti informovat se je nutno poznamenat, že vzhledem k veřejné dostupnosti těchto dat, má možnost prakticky každá zájmová skupina s alespoň minimální kompetencí, zpracovat finanční analýzu pomocí vlastních zdrojů a nakládat s jejími výstupy (Knápková, 2017, str. 58).

Zdroje informací pro finanční analýzu

Hlavními zdroji pro finanční analýzu jsou především účetní výkazy z účetní závěrky. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Nedílnou část těchto závěrek tvoří také přílohy a výroční zprávy (Blaha, Jindřichovská, 1995, str. 17).

1.2.1 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů neboli bankrotní a bonitní modely jsou jedny z nejsofistikovanějších nástrojů, které má finanční analýza k dispozici. Vzhledem ke své komplexnosti podávají celkový obraz o společnosti, umožňují odhalit problémy s insolventností apod. Existuje mnoho variant těchto modelů, které jsou uzpůsobeny pro podmínky jednotlivých trhů, na základě statistických dat. Mezi bankrotní modely patří Altmanův model, Tafflerův model a Index IN05 (a jeho starší varianty). Mezi bonitní modely řadíme Kralickův Quicktest, Tamariho model a další (Kalouda, 2017, str. 79).

Bankrotní model

Bankrotní modely odpovídají na otázku, zda společnost skutečně zbankrotuje (Mrkvička, 1997, str. 155).

Index 05

Autory diskriminačních funkcí jsou Inka a Ivan Neumaierovi (Kalouda, str. 85). Tento index byl vytvořen vzhledem ke specifickým ČR ze základu Z – funkce. Jinak známý také jako index důvěryhodnosti. Existuje mnoho variant s ohledem na rok jejich vzniku. Např.: IN95, IN99, IN01, nejnovější je pak varianta IN05, která zde bude dále podrobněji popsána. U koeficientu X2 může nastat problém s nákladovými úroky, které se mohou limitně blížit nule. Proto se jako doporučená maximální hodnota koeficientu volí 9 (Kalouda, 2017, str. 86).

$$IN05 = 0,13 \times X1 + 0,04 \times X2 + 3,97 \times X3 + 0,21 \times X4 + 0,09 \times X5$$

, kde

X1 = Celková aktiva / Cizí zdroje,

X2 = EBIT / Nákladové úroky,

$X3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva},$

$X4 = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva},$

$X5 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$ (Kalouda, 2017, str. 86).

Podle hodnoty indexu IN05 lze situaci podle (Kaloudy, 2017, str. 87) charakterizovat takto.

Tabulka č. 1: Situace společnosti na základě IN05

(Zdroj: Kalouda, 2017, str. 87)

Výsledek	Hodnocení finanční situace
$IN > 1,6$	Uspokojivá finanční situace
$0,9 < IN \leq 1,6$	Šedá zóna (nejasný výsledek)
$IN \leq 0,9$	Bankrot

Stejně jako u Altmanova Z testu lze rozlišit tři pásma ve kterých se společnost může nacházet. A to uspokojivá finanční situace, šedá zóna, kde není možné jednoznačně rozlišit, kam bude společnost dále směřovat a jako poslední, nejhorší, zóna bankrotu (Kalouda, 2017, str. 87).

Bonitní model

Podobně jako bankrotní modely mají bonitní modely za úkol zhodnotit finanční zdraví společnosti. Vycházejí z normativních hodnot vybraných ukazatelů finanční analýzy. Používají se hlavně v německy mluvících zemích. Bonitní modely vycházejí hlavně z teoretických poznatků a odpovídají na otázku, zda je společnost dobrá nebo špatná (Mrkvička, 1997, str. 155).

Kralickův Quicktest

Tento Quicktest je variantou Rychlého testu. Vychází ze čtyř ukazatelů, z nichž první dva hodnotí finanční stabilitu společnosti a další dva rentabilitu (Marinič, 2009, str. 101).

Samotný test se provádí následovně:

Tabulka č. 2: Algoritmus Quicktestu

(Zdroj: Marinič, 2009, str. 102)

Ukazatel	Výpočet ukazatele	Interval hodnoty	Počet bodů
a	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$	$\geq 0,3$	4
		0,21 – 0,3	3
		0,11 – 0,2	2
		0,0 – 0, +	1
		Méně než 0,1	0
b	$\frac{\text{Cizí zdroje celkem} - \text{KFM}}{\text{Provozní cash flow}}$	≤ 3	4
		3–5	3
		5–12	2
		12–30	1
		30 +	0
c	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}}$	>15	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 - 0,08	1
		$\leq 0,0$	0
d	$\frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Tržby}}$	$> 0,1$	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0,00 – 0,05	1
		≤ 0	0

Hodnoty algoritmu se poté dosadí do vzorců:

Hodnocení finanční stability: $FS = \frac{a+b}{2}$

Hodnocení výnosové situace: $VS = \frac{c+d}{2}$

Hodnocení celkové situace: $FS = \frac{FS+VS}{2}$, (Marinič, 2009, str. 102).

Celkové hodnocení je potom následující:

Tabulka č. 3: Vyhodnocení Quicktestu

(Zdroj: Marinič, 2009, str. 102)

Výsledek	Hodnocení společnosti
≥ 3	Velmi dobrá společnost
<1	Špatná společnost

1.2.2 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů je jedna ze základních metod finanční analýzy. Spočívá v analýze trendů a procentnímu rozboru komponentů (Knápková, 2017, str. 71) za sledované roky. Na tuto elementární analýzu dále navazují rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele (Grünwald, Holečková, 2007, str. 146-147).

Horizontální analýza

Horizontální analýza spočívá v analýze změn jednotlivých položek v čase, ať už v relativním či absolutním vyjádření. Lze počítat dvěma způsoby, buď sledovat změny z roku na rok nebo změny vztáhnout k určitému výchozímu roku (Knápková, 2017, str. 71).

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}$$

$$\text{Relativní změna} = \left(\frac{Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}}{Ukazatel_{t-1}} \right) * 100$$

Vertikální analýza

V případě vertikální analýzy se jedná o procentuální vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů vzhledem ke zvolené základně. V případě rozvahy je nejčastěji zvolena základna ve formě aktiv (pasiv). Ačkoli podle Kaloudy (Kalouda, 2017, str. 62) je kategorické používání sumy aktiv (pasiv) jako základny neudržitelné a svědčí o hrubém nepochopení této metodiky (Kalouda, 2017, str. 62).

V případě výkazu zisku a ztrát je situace ještě o něco komplikovanější a záleží na potřebě uživatele jakou základnu vhodně zvolí. Např. volba, jestli jako základnu zvolit tržby nebo výnosy. Výkaz zisků a ztrát je citlivý, jak na externí (úroky, daň z příjmu, ceny) vlivy, tak na vlivy interní (změny technologií, změny sortimentu apod.) (Grünwald, Holečková, 1994, str. 148).

$$\text{Relativní vyjádření} = \frac{\text{Položka aktiv}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Relativní vyjádření} = \frac{\text{Položka pasiv}}{\text{Celková pasiva}} * 100$$

$$\text{Relativní vyjádření} = \frac{\text{Položka výkazu zisků a ztrát}}{\text{Celkové tržby}} * 100$$

1.2.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží především k analýze likvidity. Má – li být společnost likvidní potřebuje mít dostatek peněžních prostředků na splacení svých závazků. Příliš velká likvidita zase na druhou stranu snižuje rentabilitu společnosti, takže je třeba vždy hledat vhodnou rovnováhu. Držení příliš velkého objemu peněžních prostředků není vhodné, zvláště když jsou k dispozici výnosnější alternativní příležitosti, jak tyto prostředky využít. Existují dva nejvýznamnější rozdílové ukazatele a to: čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky (Knápková, 2017, str. 84-86).

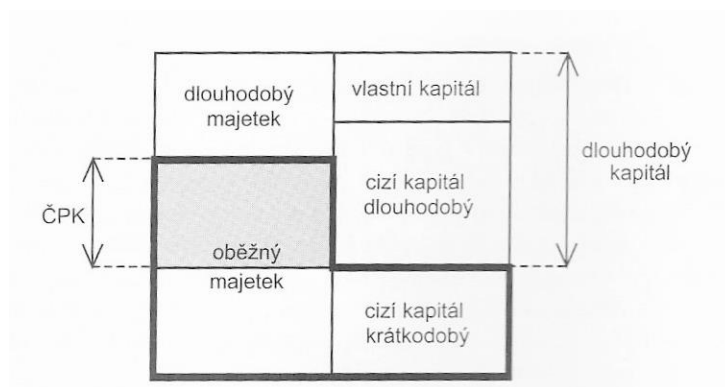
Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Má významnou vliv na platební schopnost společnosti. Existují dva přístupy k tomuto ukazateli: Manažerský a investorský (Knápková, 2017, str. 84-86).

Manažerský přístup:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál pak může nabývat hodnot větších než nula, tzn. společnost má finanční rezerv. Nebo hodnot menších než nula, tzn. vzniká nekrytý dluh anebo je roven nule, tzn. společnost nemá finanční rezervy. Na obrázku je naznačené schéma, jak čistý pracovní kapitál vzniká (Knápková, 2017 str. 84-86).



Obrázek č. 2: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Knápková, 2017, str. 86)

Čisté pohotové prostředky

Druhým z rozdílových ukazatelů jsou čisté pohotové prostředky. Vypočítají se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotovými peněžními prostředky jsou myšleny peníze v hotovosti a na běžných účtech, někdy se však zahrnují i jejich ekvivalenty jako například směnky, šeky, krátkodobé cenné papíry, které jsou snadno přeměnitelné na peníze. V závislosti na zahrnutí nebo nezahrnutí jednotlivých položek může být ovlivněna přesnost tohoto ukazatele, vzhledem ke splatnostem např. cenných papírů (Knápková, 2017, str. 84-86).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Krátkodobé závazky}$$

1.2.4 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je jednou ze základních metod finanční analýzy a také jednou z nejoblíbenějších (Knápková, 2017, str. 87).

Vzhledem k jednoduchému postupu, kdy se různé ukazatele rozvahy, výkazu zisku a ztrát, případně cash flow v absolutním vyjádření dosadí do různých poměrů (zlomků). V praxi se osvědčily a využívají se poměrové ukazatele především z těchto okruhů: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity a provozní ukazatele. Tyto budou dále vysvětleny v následujících kapitolách (Knápková, 2017, str. 87).

1.2.5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyhodnocují schopnost společnosti dosahovat zisku, tzn. být rentabilní, což je spolu se zvyšováním hodnoty společnosti jeden ze základních cílů společnosti. V rámci rentability je tedy žádoucí dosahovat, co možná nejvyšších hodnot vzhledem k velikosti společnosti a jejího podílu na trhu. Vysoká rentabilita je známka finančně zdravé společnosti a zvyšuje atraktivitu investice pro potenciální investory (Grünwald, Holečková, 1994, str. 81).

Rentabilita aktiv

Ukazatel ROA vypovídá o schopnosti tvořit zisk bez ohledu na to, odkud jsou zdroje čerpány (vlastní, cizí). Při použití EBIT, tzn. výnosů před zdaněním a nákladovými úroky, měří hrubou produkční sílu společnosti. Rentabilita aktiv tedy vyhodnocuje, jak společnost celkově nakládá s vloženými prostředky a je tedy opět významným ukazatelem pro investory. U společností je žádoucí, aby dosahovaly, co nejvyšších výnosů, tzn. aby nevydělávali pouze na náklady kapitálu, ale tvořili i vysokou přidanou hodnotu. Opět vhodné srovnávat s oborovým průměrem, ve kterém společnost působí (Grünwald, Holečková, 1994, str. 82).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel ROE měří výnosnost vlastních zdrojů, záleží tedy jaký poměr má daná společnost vlastních zdrojů na celkových pasivech. Vlastní kapitál je na pozici jmenovatele, tudíž čím menší VK tím vyšší ROE. Ukazuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu pro vlastníky. V případě veřejně obchodovatelných společností by se ROE mělo pohybovat lehce nad úrokovou mírou dlouhodobých vkladů, aby tak motivovalo investory zvolit o něco rizikovější, avšak rentabilnější investiční příležitost (Grünwald, Holečková, 1994, str. 86).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

Rentabilita tržeb

V případě ROS, ukazatel vyjadřuje rentabilitu poměrem zisku vzhledem k tržbám zahrnujícím jak tržby za výrobky, tak za služby a zboží. Záleží tedy zda je daná společnost výrobní či nevýrobní. Ukazatel vyjadřuje, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb. Vhodnější je použití EBIT oproti EAT, protože nezohledňuje kapitálovou strukturu společností a odlišnou míru zdanění napříč zeměmi. Doporučená hodnota je kolem 6 %. Vhodné porovnat s oborovým průměrem (Knápková, 2017, str. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} * 100$$

1.2.6 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit včas svoje závazky. Tyto ukazatele tedy vyjadřují, čím je možno platit a co je nutno zaplatit. Podle likvidnosti rozlišuje tři stupně likvidity, podle toho, kolik prostředků je zahrnuto do čitatele. Běžně se pracuje s oběžnými aktivy a jejich součástmi a krátkodobými závazky na straně pasiv. Likviditu je třeba vyhodnocovat v synergii s cash flow, protože spolu úzce souvisí (Knápková, 2017, str. 93).

Běžná likvidita (3. stupně)

V případě běžné likvidity, jinak také známé pod názvem likvidita 3. stupně, zahrnujeme do peněžních prostředků celá oběžná aktiva. Tento tvar ukazatele není příliš směrodatný, protože s ohledem na činnost společnosti mohou oběžná aktiva zahrnovat také velký podíl zásob, které ale nejsou snadno přeměnitelné na peněžní prostředky a není v dobrém zájmu společnosti zbavovat se svých zásob a narušovat, tak svůj dodávkový cyklus. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 – 2,5 (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 54).

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátk.\ zá vazky}$$

Pohotová likvidita (2. stupně)

Pohotová likvidita je v čitateli očištěna o zásoby, které nejsou pro potřeby zhodnocení likvidity příliš objektivní. Jejich vyloučení zvyšuje přesnost a představu o likviditě společnosti. Hodnoty by se měly pohybovat kolem 1,0 pokud by byly nižší než 1,0 znamená to, že podíl zásob na oběžných aktivech je příliš velký. Pokud naopak převyšuje 1,0 relativně vysoce je společnost krytá proti případům druhotné platební neschopnosti (Knápková, 2017, str. 75).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátk. závazky}}$$

Okamžitá likvidita (1. stupně)

Okamžitá likvidita je nejužěji definovaným ukazatelem likvidity, kdy do čitatele zahrnujeme pouze krátkodobý finanční majetek. Tzn. peníze v hotovosti a na běžných bankovních účtech. Tyto prostředky jsou v podstatě okamžitě dostupné, mohou tedy sloužit k uhrazení závazků. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 0,2 – 0,4 (Knápková, 2017, str. 75). Hodnoty vyšší než cca. 0,4 znamenají, že společnost nevyužívá volné finanční prostředky efektivně a mohla by je využívat na výnosnější alternativní investice. Např. dlouhodobé investice do cenných papírů apod. Držení příliš velkého množství volných finančních prostředků snižuje rentabilitu společnosti (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 56).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátk. závazky}}$$

1.2.7 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají, v jakém poměru společnost využívá cizí zdroje ke zdrojům vlastním. Vzhledem k tomu, že cizí zdroje jsou pro společnost levnější, je důležité je využívat, ale jenom do určité míry. Tuto úsporu zajišťuje tzv. daňový štít, úroky jsou daňově uznatelný náklad a tím snižují výsledek hospodaření a v konečném důsledku i daň z příjmu společnosti. Při příliš vysoké zadluženosti se společnost může

stát finančně nestabilní a pro investory neatraktivní. I přesto skutečnost, že vyšší zadluženost zvyšuje rentabilitu společnosti (Knápková, 2017, str. 87).

Celková zadluženost

Celková zadlužená je základním ukazatelem ze skupiny ukazatelů zadluženosti. Ukazuje, jaký je podíl cizích zdrojů, ať už krátkodobých či dlouhodobých na celkových pasivech společnosti. Doporučené hodnoty se podle odborné literatury pohybují mezi 30 a 60 %. Je však zapotřebí brát v potaz obor společnosti, zda je kapitálově náročná. Např. výrobní společnosti s potřebou drahých výrobních zařízení, linek apod. (Knápková, 2017, str. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} * 100$$

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplněk k ukazateli celkové zadluženosti. Značí, jak společnost využívá vlastní kapitál k financování. Doporučené hodnoty lze odvodit jako doplněk k využití cizích zdrojů, tzn. mezi 40 a 60 %, vždy zaleží na daném oboru (Sekerka, 1997, str. 55).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Doba splácení dluhu

Doba splácení dluhu je ukazatel na bázi cash flow. Značí, za jak dlouho bude společnost schopná splatit všechny svoje dluhy, za předpokladu udržení současné tvorby cash flow. Podle některých zdrojů se uvažuje doporučená doba do 3 let, avšak v prostředí ČR je za pozitivní považována doba do 5 let (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 63).

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Peněžní prostředky}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Úrokové krytí

Úrokové krytí značí, kolikrát je společnost schopná zaplatit samotné nákladové úroky na kapitál. Čím je hodnota vyšší, tím je situace příznivější. Hodnota kolem 3 je považována za téměř spekulaci, hodnoty kolem 7 jsou velmi příznivým výsledkem. Ukazatel je spíše

doplňujícím, protože hlavním cílem společnost je tvořit přidanou hodnotu, nikoliv splácet nákladové úroky na kapitál (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

1.2.8 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují, jak efektivně společnost využívá konkrétní zdroje. Tzn. jestli je hodnota jednotlivých druhů aktiv přiměřená vzhledem k aktivitám společnosti. Nejčastější a nejvyužívanější ukazatele jsou následující: obrat aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob (důležité hlavně u obchodních a nevýrobních společností), doba obratu pohledávek a závazků. Existují dva typy ukazatelů, a to buď vyjadřující počet obrátek za rok nebo dobu obratu jednoho cyklu (Knápková, 2017, str. 107).

Obrat celkových aktiv

Nejobecnějším ukazatelem aktivity je obrat celkových aktiv. Ten vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí do tržeb společnosti. Minimální požadovaná hodnota je 1, čím je hodnota vyšší tím lépe. Je vhodné porovnávat s daným odvětvím. Nízká hodnota znamená, že společnost váže nepřiměřené množství kapitálu na činnost, kterou vyvíjí (Knápková, 2017, str. 107).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv

Podobným ukazatelem je pak obrat stálých aktiv, který se omezuje pouze na stálá aktiva. Je potřeba dávat pozor, protože tento ukazatel může být do určité míry zkreslen odpisy dlouhodobého majetku. Odpisy způsobí podhodnocení jmenovatele a tím zvýšení hodnoty celkového ukazatele. Opět je vhodné porovnávat s průměrem odvětví (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 58)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Obrat zásob

Obrat zásob, vyjadřuje, kolikrát se zásoby obrátí na tržbách společnosti. Tzn. přeměna peněžních prostředků na zásoby a po prodeji opět na peněžní prostředky, tzv. obrátkový cyklus (Knápková str. 108). Slabou stránkou tohoto ukazatele je pak rozdíl mezi tržní cenou zásob a nákladovým oceněním těchto zásob. Je vhodné srovnávat s průměrem odvětví (Blaha, Jindřichovská, 2006, str. 58).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Doba obratu je invertním ukazatelem k obratu zásob. Vyjadřuje, jak dlouho trvá jeden obrátkový cyklus. Tzn. kolik dní uplyne, než jsou zásoby prodány nebo spotřebovány. Je vhodné, aby tato doba nebyla příliš dlouhá a společnost tak neměla zbytečně velké množství prostředků vázané v zásobách. Opět je potřeba zohledňovat dané odvětví ve kterém společnost funguje (Sedláček, 1999, s. 51-52).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Udává, kolik dní uplyne mezi vystavením a inkasem pohledávky. Pro společnost je vhodné, aby tato doba byla kratší než doba obratu krátkodobých závazků, aby se nedostala do druhotné platební neschopnosti. Zaleží na smluvních vztazích mezi obchodními partnery, ale doba tohoto cyklu by neměla překračovat standartní doby splácení (standartně 60 až 90 dnů). Pokud tuto dobu překračuje, obchodní partneři neplatí své závazky včas. V případě příliš dlouhé doby musí společnost využívat překlenovací a obchodní úvěry, které zvyšují náklady (Knápková, 2017, str. 108).

$$\text{Doba obratu krátk. pohl} = \frac{\text{Krátk. pohl.}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu zobrazuje podobný vztah jako doba obratu pohledávek, s tím rozdílem, že společnost tentokrát vystupuje v pozici dlužníka vůči svým obchodním partnerům. Pro společnost je tedy žádoucí, aby doba obratu závazků byla, co nejdelší. Ideální stav pro společnost nastane, když své pohledávky inkasuje dříve, než musí splatit své závazky. Společnost tak může po tuto omezenou dobu, mezi inkasem pohledávek a termínem splatnosti závazků, disponovat těmito volnými prostředky. V opačném případě je potřeba časovou nesrovnalost překlenovat úvěry, což zvyšuje náklady (Kislingerová, 2007, s. 94-95).

$$Doba\ obratu\ krátk.\ záv. = \frac{Krátk.\ záv.}{\frac{Výkonová\ spotřeba}{360}}$$

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude na začátku krátce představena společnost Královopolská a.s., její základní údaje, historie a současnost. Dále bude provedena analýza této společnosti, a to jak strategická analýza, tak analýza finanční. Ve strategické analýze se konkrétně jedná o SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil pro analýzu vnějšího okolí. Pro analýzu vnitřního prostředí pak McKinseyova analýza 7 S.

Finanční analýza bude nejdříve obsahovat soustavy ukazatelů, vybraný bankrotní (IN05) a bonitní model (Kralickův Quicktest), které podají celkový obraz stavu společnosti a také identifikuje hlavní problémy s kterými se potýká. Dále analýza absolutních ukazatelů – horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát. A na závěr analýza ukazatelů rozdílových a poměrových, včetně porovnání s daným odvětvím.

Všechny zjištěné skutečnosti budou sloužit jako podklad pro závěrečnou, návrhovou, část, kde budou navrženy řešení problémů zjištěných během analýzy.

Pozn: Pokud není uvedeno jinak, jsou informace čerpány z výročních zpráv společnosti.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Křižíkova 2989/68 a, Královo Pole, 612 00 Brno
IČO:	46347267
Datum vzniku:	1. květen 1992
Základní kapitál:	- 401 320 000,- Kč (splaceno 100 %) - Ing. Miroslav Jucha (92,25 %) - KRÁLOVOPOLSKÁ STEEL s.r.o. (7,75 %)
Počet zaměstnanců:	357 (květen 2019)

- Předmět podnikání:
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
 - opravy silničních vozidel
 - distribuce elektřiny
 - distribuce plynu
 - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
 - obchod s elektřinou
 - obchod s plynem
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - obráběčství
 - zámečnictví, nástrojářství
 - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
 - montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
 - montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
 - montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
 - montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
 - kovářství, podkovářství

Statutární orgán

Představenstvo

Předseda: Ing. Miroslav Jucha

Dozorčí rada

Místopředseda: Ing. Pavel Trávníček

Předsedkyně: JUDr. Hana Halasová

Člen dozorčí rady: Aleš Richter

(Zdroj: Královopolská a.s., Obchodní rejstřík firem, Kurzy.cz, 2020)



Obrázek č. 3: Logo společnosti

(Zdroj: www.kralovopolska.cz, 2019)

2.1.1 Historie a současnost společnosti

Královopolská a.s. vznikla původně již v roce 1889 jako tehdy soukromá společnost pod názvem Lederer – Porgess Königsfelder Maschichenfabrik. Specializující se v době svého vzniku na výrobu železničních vagónů a parních kotlů. Během let fungování rozšiřovala svoji působnost na další strojírenské obory (Představení firmy, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Může se tedy pyšnit již více než 130 lety na trhy, což není příliš časté. Po Sametové revoluci byla nakonec během let 2003–2004 zprivatizována společností s ručením omezeným BRASS. Společnost BRASS se zavázala zachovat zaměstnanost a tradici Královopolské. Společnost BRASS zanikla roku 2010 sloučením se společností KRÁLOVOPOLSKÁ HOLDING s.r.o. Následující rok tj. 2011 se společnost sloučila se společností KRÁLOVOPOLSKÁ a.s. tak jak ji známe dnes (Výročí 130 let, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Společnost Královopolská se specializuje především na dodávky aparátů pro chemický a petrochemický průmysl, výrobu jeřábů, subdodávky kusových zařízení a další. Je držitelem certifikátů ISO 9001:2016, EMS a OH SAS, které zaručují vysokou míru jakosti a společenské odpovědnosti. Společnost má kromě samotných výrobních oddělení, také vlastní projektanty, montážníky a servisní techniky, je tedy schopna uspokojit všechny potřeby zákazníka (Certifikáty, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Více než polovina produkce míří na export do zahraničí. Specializuje se především na východní trh: Bělorusko, Estonsko, Finsko, Litva, Rusko. Z Asie a Středního východu potom na Irák a Uzbekistán. Kvůli zaměření na export je společnost citlivější na změny kurzu a celkovou mezinárodní situaci. V posledních letech byla negativně ovlivněna především devalvaci koruny (2013) a také sankcemi proti Rusku (2014) (Výroční zpráva, Královopolská 2014).

Špatné výsledky roku 2013 se promítly do schopnosti společnosti fungovat, dostávat včas svým závazkům a celkově ohrozilo její důvěryhodnost a kredibilitu, jak v očích zákazníků, tak dodavatelů a bankovních institucí. A tak v červnu roku 2014 Královopolská uzavřela „Smlouvu o společném postupu při řešení úvěrové angažovanosti“ s ING Bank, UniCredit Bank a Komerční bankou. Tato smlouva byla ukončena 31.1.2016, kdy byl ukončen tzv. standstill stav a byly obnoveny oboustranné vztahy. Tato skutečnost důvěru partnerů částečně obnovila, ale není jisté, jestli se společnost plně zotaví (Výroční zpráva, Královopolská 2016).

Přestože je právní forma Královopolské akciová společnost, není společnost volně obchodovatelná. Ani její zaměstnanci nemají možnost koupit si její akcie. Většinový vlastník je Ing. Miroslav Jucha, který vlastní 92,25 % společnosti v hodnotě 370 210 315,- Kč. Minoritním vlastníkem je potom Královopolská Steel s.r.o. s podílem 7,75 % v hodnotě 31 109 685,- Kč (Královopolská a.s., Obchodní rejstřík firem, Kurzy.cz, 2020).

2.2 Analýza okolí společnosti

V této podkapitole bude provedena strategická analýza vnějšího a vnitřního okolí společnosti Královopolská. Vnější okolí konkrétně pomocí analýzy SLEPTE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vnitřní analýza potom pomocí McKinseyovy analýzy 7S.

2.2.1 SLEPTE

Sociální faktory – V sociální oblasti lze v případě společnosti Královopolská a.s. identifikovat dva hlavní problémy, které spolu úzce souvisí. Prvním z nich je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v technicky zaměřených oborech. V případě Královopolské lze hovořit např. o soustružnících, projektantech a dalších. Čímž lze

plynule navázat na druhý problém jež je příčinou toho prvního. Přestože je v samotném Brně, kde společnost sídlí technicky zaměřená univerzita – VUT. Nedostává se společnosti dostatek zaměstnanců ani v podobě čerstvých absolventů univerzity. Není to tím, že by ze strany státu bylo podpora těchto oborů nedostatečná, přesto technicky nadaní studenti dávají přednost spíše i oblasti IT. Celkově tedy z pohledu Královopolská a.s. se jedná o dlouhodobý nedostatek a hrozbu, která se s postupem času bude spíše zhoršovat než zlepšovat (Informace a média, Rozhovor Ing. Miroslava Juchy pro idnes.cz, kralovopolska.cz, 2020).

Legislativní faktory – Ze strany legislativy se Česká republika značí stabilitou svého právního systému i vymahatelnosti samotného práva. Mezi hlavní zákony dopadajícími na Královopolskou patří především: Zákon o obchodních společnostech a družstvech č.90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích č.90/2012 Sb. a také Nový občanský zákoník č.89/2012 Sb. Přesto se potýká jako většina vyspělých ekonomik světa s postupujícím trendem zvyšování složitosti a nejednoznačnosti zákonů. Co se týče vymahatelnosti práva čelí Královopolská spíše vymáhání práva ze strany svých věřitelů, než že by sama společnost práva (pohledávky) vymáhala. Ze strany bank čelí zastavení mnohých pozemků a staveb (Výroční zpráva Královopolská 2016).

Ekonomické faktory – Z ekonomických faktorů ovlivňujících společnost Královopolskou a.s. lze zmínit především poměrně vysoké daňové zatížení práce, přestože samotná cena práce v ČR je nízká oproti ostatním zemím EU. Příčinou tohoto navýšení ceny práce jako výrobního faktoru dopadající i na společnost Královopolská, je tzv. superhrubá mzda. U středně velké společnosti jako je Královopolská toto znamená nemalé osobní náklady. Společnost má evidenční počet zaměstnanců okolo 350 a částečně tento nedostatek supluje formou agenturního zaměstnávání. Další faktorem podporující nezdravé zvyšování zadlužování společnosti jsou a byly velmi nízké úrokové sazby v řádu jednotek procent (cca. okolo 2–3 %). Tento fakt zvýhodňuje dlužníky, a naopak znevýhodňuje věřitele poskytující úvěr. Posledním ale neméně důležitým faktorem je monetární politika státu, zejména rozhodnutí ČNB o devalvaci české koruny z roku 2013, které Královopolskou poškodilo podle slov Ing. Miroslava Juchy (Výroční zpráva Královopolská 2014).

Politické faktory – V oblasti politických faktorů doléhá na Královopolskou především stále negativně uvalení obchodního embarga na Rusko a také oslabení kurzu koruny. Rusko a obecněji východní trhy znamenají pro Královopolskou významná odbytiště jejích výrobků a výpadek těchto trhů připravuje společnost o značnou část potenciálních tržeb. Kromě Ruska lze uvést i příklad v podobě Saudské Arábie a Íránu kam společnost chtěla proniknout, ale nepodařilo se jí to. I kvůli dlouhodobě nestabilní politické situaci na Blízkém východě. Ze strany státu se společnosti dostalo podpory v podobě dotací, kterou využívala spíše neefektivně a některé dotační programy byly předčasně ukončeny. Ze strany státu pak nelze příliš hovořit o vměšování v podobě korupce apod. Polovina produkce společnosti míří do zahraničí a ta co nemíří není vypsána v podobě státních zakázek (Výroční zpráva Královopolská 2015).

Technologické faktory – Jak již bylo zmíněno v předchozích aspektech, ČR se řadí mezi vyspělé ekonomiky světa. V rámci otevřenosti ČR jako demokratického státu má Královopolská přístup k nejnovějším technologiím v rámci svého oboru. Případně vždy má možnost tyto technologie pořídit v zahraničí. Také se jí dostává ze strany státu mnoha podpůrných prostředků především ve formě dotací, což není zcela efektivní způsob, jak podpořit obchodní společnost v konkurenčním prostředí. I ve strojírenství je samozřejmě potřeba inovovat, což i přes dotační programy společnost Královopolská příliš neinicuje. Morální zastarávání použitých zařízení bude s postupem času znatelné, i když ne tolik jako např. v oboru informačních technologií (Certifikáty, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Ekologické faktory – Tlak na společenskou a ekologickou odpovědnost obchodních společností poslední roky stále roste. Královopolská v tomto ohledu nezaostává. Během roku 2014 zavedla systém EMS (zásady ochrany ovzduší, povrchových a podzemních vod a půdy). Vzhledem k prodeji zboží jako např. zemního plynu a acetylénu vyplývají pro společnost povinnosti nakládat s těmito látkami bezpečně a podle platných norem. Mezi certifikáty, kterými Královopolská a.s. musí disponovat patří především: systém managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016, systém environmentálního managementu v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2016 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008. Královopolská také prodává nepoužití kovový šrot k dalšímu použití. Z minulosti však pořád společnost zůstává závazek vyčistit výrobní prostory (haly) od různých olejů

(Informace a média, Rozhovor Ing. Miroslava Juchy pro idnes.cz, kralovopolska.cz, 2020).

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla zákazníků – Výrobky společnosti jsou poměrně těžko nahraditelné. Za to zboží, které dodává už je poměrně snadno nahraditelné u jiného dodavatele. Nahraditelnost se tedy odvíjí od jednotlivých typů výrobků, většina výrobků společnosti je však na klíč, šitá na míru, její nahrazení (substitut) tedy není příliš lehké. Společnost poskytuje i dodatečné služby, má k dispozici vlastní tým projektů, montážníků a servisní tým, díky čemuž může zákazníky podpořit i v poprodejní fázi a zajistit, tak jejich spokojenost. V průběhu let se společnosti spíše dařilo upevňovat obchodní vztahy s některými obchodními partnery. Např. se společností ABB od roku 2015 do současnosti (Výroční zpráva Královopolská 2015).

Vyjednávací síla dodavatelů – Pro danou společnost je velmi důležitá kvalita vstupních materiálů, především kovů, ze kterých potom vyrábí své výrobky. Špatná kvalita vstupů by mohla ohrozit celkovou jakost výrobků a zároveň důvěru zákazníků v Královopolskou. Řešení kusových zakázek jsou zvláště náchylná na kvalitu, náklady ušetřené na materiály horší kvality by byly vyváženy o dost vyššími náklady poškozené pověsti, která se dá již velmi těžce napravit. Vzhledem k zajištění hutního materiálu od sesterské společnosti Královopolská Steel s.r.o., která má také 7,75 % podíl na samotné Královopolská a.s. Královopolská Steel má strategickou pozici s polohou přímo u areálu samotné Královopolské a.s. Dodávky materiálu má společnost Královopolská a.s. zajištěny dobře (Představení firmy Královopolská Steel s.r.o., Královopolská Steel s.r.o., kralovopolskasteel.cz, 2020).

Hrozba vstupu nových konkurentů – Hrozba vstupů nových konkurentů není vzhledem k vysoké technologické a kapitálové náročnosti příliš vysoká. Výrobní odvětví není v rámci České republiky regulováno jako např. bankovní sektor, překážky vstupu jsou tedy menší než u například zmiňovaného bankovníctví, ale potřeba kvalifikovaných zaměstnanců a kapitálu je stále vysoká. V rámci ČR nemá společnost v těch největších zakázkách příliš konkurenci, v rámci globálního trhu je konkurence vysoká a vstup

nových konkurentů je jednodušší (Informace a média, Rozhovor Ing. Miroslava Juchy pro idnes.cz, kralovopolska.cz, 2020).

Hrozba substitutů – Samotné produkty vyráběné společností jsou vysoce specializované, je tedy těžké hledat blízký substitut. Jeřáby, výměníky a nádrže se těžko budou nahrazovat jiným produktem. V tomto případě budeme hovořit spíše o substitutu v poskytovateli, resp. výrobci těchto produktů, který v rámci ČR v takové velikosti jako Královopolská a.s. zatím neexistuje, za hranicemi nalezneme konkurenčních společností mnoho (Produkty a služby, Královopolská a.s., kralopolska.cz, 2020).

Rivalita společností působících na daném trhu – Výrobci působících v tak specifickém odvětví jako je výroba jeřábů a kovových konstrukcí, jakým se věnuje Královopolská není na tuzemském trhu mnoho. Kromě konkurence cenou si tedy konkurují také necenovými faktory jako např. servisem a doplňkovými službami (konzultace) apod. Avšak vzhledem k exportnímu zaměření společnosti (okolo 50 % míří na export) je vystavena především konkurentům ze zahraničí schopným obstarat zakázky s nižšími náklady, a tudíž za nižší ceny pro zákazníky. Rivalita je tedy celkově vysoká (Informace a média, Rozhovor Ing. Miroslava Juchy pro idnes.cz, kralovopolska.cz, 2020).

2.2.3 McKinseyova analýza 7 S

Struktura – Z hlediska struktury je Královopolská poměrně typickou výrobní společností, její struktura odpovídá funkcionální struktuře. Kdy jsou oddělení organizovány podle funkce, kterou vykonávají např. montáž, řízení jakosti apod. Toto dělení umožňuje specializaci vedoucích, zároveň se však mohou křížit pravomoci jednotlivých vazeb. Jako každá struktura má tedy své výhody i nevýhody. Vzhledem k potřebám společnosti je však odpovídající. Ke konci roku 2018 měla 357 zaměstnanců z toho 17 řídících (Výroční zpráva Královopolská 2018).

Systémy řízení – Pro usnadnění interní komunikace a zlepšení řídicích procesů společnost využívá ERP systémy. V souvislosti s novými požadavky na ochranu osobních informací společnost zavedla systém M-Files od finské společnosti DMS/ECM, která je integrována do MS Windows a MS Office prostředí a jednoduchá na používání. V dalších dvou etapách společnost plánuje rozšířit digitalizaci na výkresovou

dokumentaci, v oblasti obchodu pak na zpracování přijatých faktur. Královopolská tedy využívá a zavádí nové elektronické systémy na zefektivnění řízení a snižuje, tak prostor pro lidskou chybu (Královopolská omezuje papíry v personálním oddělení ERPIO One, erpio.one, 2020).

Styl manažerské práce – Dennodenní chod společnosti je z pozice řídicích pracovníků řízen spíše neformálně i přes střední velikost společnosti. Organizace dle funkce oddělení směřuje k zadání úkolů z daných zakázek na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří pak úkoly dle zadání plní. I přes to mají vedoucí s řadovými zaměstnanci dobré vztahy na osobní úrovni a mohou tak vznášet konstruktivní připomínky a návrhy k zadaným úkolům, např. jak je plnit jednodušeji a efektivněji (Politika integrovaného systému managementu, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Spolupracovníci – Řadoví zaměstnanci jsou základním pilířem každé dobré společnosti. Dobré vztahy nejen mezi zaměstnanci samotnými, ale také s vedením jsou předpokladem dosahování dobrých výsledků a spokojenosti nejen zaměstnanců, ale také vedoucích. I přes řadu restrukturalizací během let fungování společnosti, mnoho zaměstnanců pracuje v Královopolské již mnoho let. Královopolská se podle slov Ing. Miroslava Juchy však dlouhodobě potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Mladé lidi společnost není schopna příliš zaujmout a starší odborníci postupně odchází do důchodu (Informace a média, Rozhovor Ing. Miroslava Juchy pro idnes.cz, kralovopolska.cz, 2020).

Schopnosti – Mezi klíčové schopnosti požadované na vedoucích pozicích je schopnost naslouchat, plánovat efektivně práci, ale také schopnost adaptovat se na rychlou změnu podmínek. Např změnu zadání projektu, ať již z časovým nebo technických důvodů. Schopnost vést podřízené je pak u vedoucích zaměstnanců elementární, schopnosti motivovat ostatní, držet pracovní kolektiv pohromadě a vést ho za společným cílem. Ze strany řadových zaměstnanců, konstruktérů a projektantů je to pak každodenní píle, schopnost dotahovat věci do konce, pečlivost, které jsou v technickém oboru velmi důležité (Politika integrovaného systému managementu, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Sdílené hodnoty – Mezi sdílené hodnoty společnosti patří zcela jistě dodržování tradice Královopolské, individuální odpovědnost, dodržování bezpečnosti práce a společenská

odpovědnost. S těmito hodnotami jsou všichni zaměstnanci seznámeni, ztotožňují se s nimi a dodržují je (Kodex chování, Královopolská a.s., kralovopolska.cz, 2020).

Strategie – Strategie společnosti je spíše konzervativní, zaměřuje se na udržování stávajících zákazníků, zlepšování služeb a kvality výrobků vzhledem ke konceptu řešení na klíč pro konkrétního zákazníka. Sází spíše na renomé své značky a dlouholetou tradici, neuplatňuje v rámci trhu agresivní taktiky. Během let Královopolská postupně rozšiřuje a modernizuje své výrobní linky, aby odpovídaly moderním standardům a mohla uspokojit více zákazníků (Informace a média, Rozhovor Ing. Miroslava Juchy pro idnes.cz, kralovopolska.cz, 2020).

2.2.4 Shrnutí předchozích analýz

Na konec této podkapitoly je vhodné shrnout zjištěné skutečnosti z předchozích analýz okolí společnosti, tak interní analýzy. V rámci analýzy okolí společnosti byly identifikovány především hrozby v podobě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a nejisté mezinárodní vztahy na jejích klíčových trzích (např. s Ruskem). Dále v oblasti technologické se bude Královopolská vzhledem k neúspěšně realizovaným dotačním programům potýkat se zastaráváním technologií, protože si sama není schopna na tyto nutné inovace vyčlenit rezervy. V rámci interní analýzy, ve které vyvstaly problémy navazující na analýzu okolí společnosti, především v podobě kvalifikovaných zaměstnanců, kterých má společnost nedostatek. Navíc u těch stávajících nenavýšuje mzdy plošně, ale individuálně, což může fungovat spíše kontraproduktivně. Tyto kroky mohou stávající zaměstnance spíše motivovat k odchodu do jiné pracovní příležitosti. V rámci silných stránek je možné zmínit především dlouholetou tradici společnosti a také dceřinou společnost v podobě Královopolská Steel s.r.o., zajišťující plynulé dodávky materiálu.

2.3 Finanční analýza společnosti

V této části budou vypracovány nejdříve soustavy ukazatelů, bankrotní model – IN05 a bonitní model – Kralický Quicktest. Pro podání celkového obrazu o společnosti. Následně horizontální a vertikální analýza pro sledování trendů během sledovaných let,

a nakonec jednotlivé rozdílové a poměrové ukazatele pro potřeby vyhodnocení výkonnosti společnosti.

Data z této části budou použity pro závěrečnou část bakalářské práce – návrhovou část.

2.3.1 Soustavy ukazatelů

V této podkapitole bude situace společnosti vyhodnocena pomocí bankrotního modelu Indexu 05 a bonitního modelu – Kralickova Quicktestu. Tyto modely umožní vyhodnotit celkovou situaci společnosti a odhalí problematické oblasti, které budou dále blíže analyzovány.

Bankrotní model

V následující části bude vyhodnocen bankrotní model IN05.

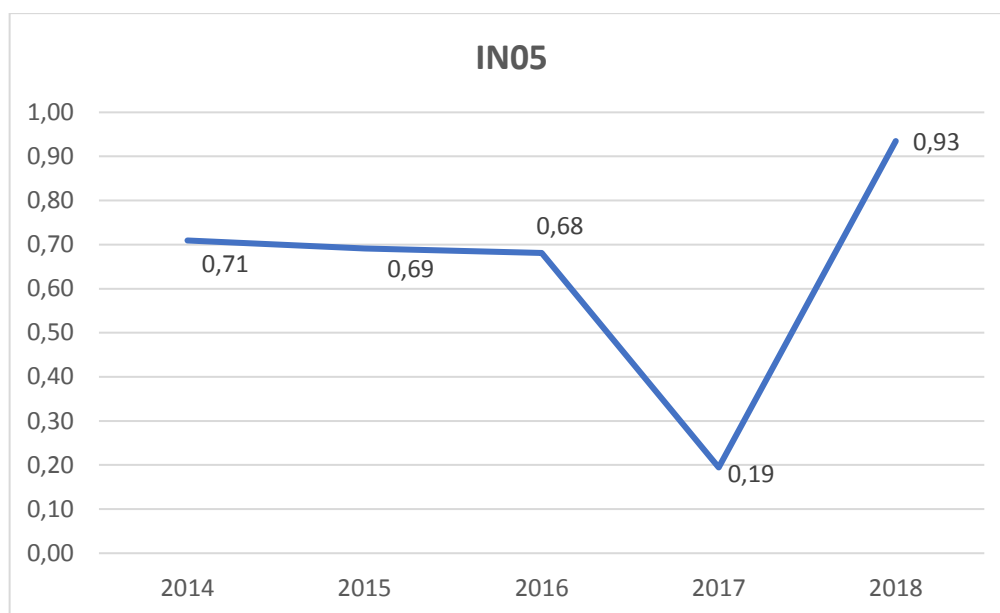
Index 05

Jako první bude v této podkapitole vyhodnocen výsledek bankrotního modelu, který vyhodnotí, zdali je společnost Královopolská bankrotem přímo ohrožena nebo může-li ji ohrozit v blízké budoucnosti.

Tabulka č. 4: Index 05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,22	0,25	0,29	0,25	0,26
X2	0,14	0,10	0,10	-0,17	0,31
X3	0,11	0,10	0,06	-0,08	0,13
X4	0,16	0,16	0,14	0,12	0,15
X5	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09
IN05 – skóre	0,71	0,69	0,68	0,19	0,93



Graf č. 1: Index 05
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vývoje Indexu 05 je patrné, že prakticky ve všech sledovaných letech je společnost hluboko pod hranicí bankrotu. Nejhorší hodnota 0,19 nastala v roce 2017, nejlepší pak v roce následujícím tzn. 2018, kdy se společnost dostala na hodnotu 0,93 tím pádem do tzv. šedé zóny. Doporučené hodnoty IN05 se pro uspokojivou finanční situaci pohybují od 1,6 a výše. Jako šedá zóna jsou označovány hodnoty mezi 1,6 a 0,9. Jako poslední, nejhorší, pásmo je bankrot (pod 0,9). V pásmu bankrotu se společnost pohybuje po čtyři z pěti sledovaných let. Její hospodářská situaci lze tedy celkově vyhodnotit jako velmi neuspokojivou. Hlavními příčinami těchto velmi špatných hodnot jsou špatné hospodářské výsledky a velká zadluženost společnosti vůči bankovním institucím.

Bonitní model

V následující části bude vyhodnocen bonitní model – Kralickův Quicktest.

Kralickův Quicktest

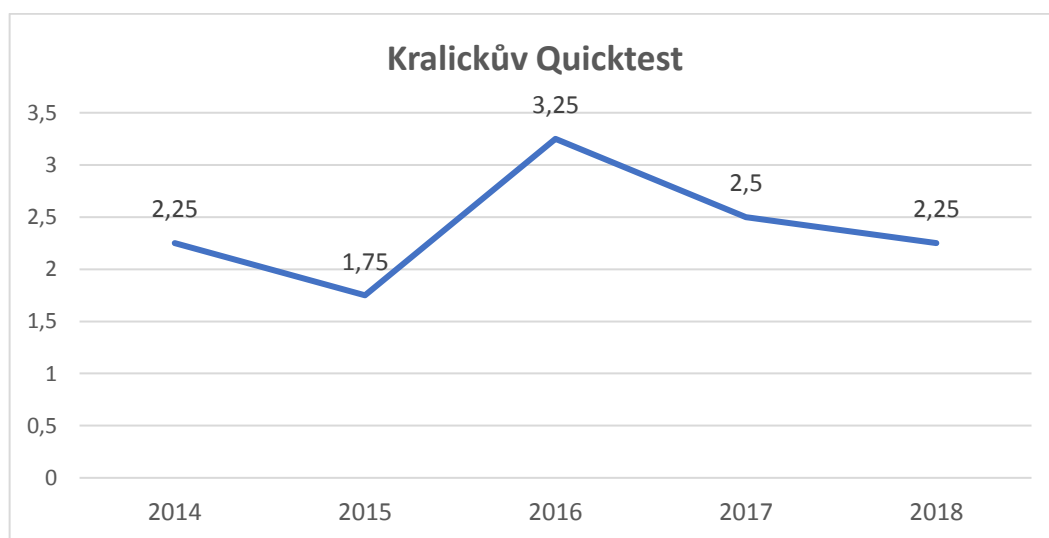
Jako druhý bude v rámci podkapitoly soustav ukazatelů vyhodnocen bonitní model, a to Kralickův Quicktest. Tento model vyhodnotí je-li společnost platebně schopná a spolehlivá, což je důležitý ukazatel především pro banky a potenciační partnery.

Quicktest se skládá ze čtyř jednotlivých ukazatelů z nichž první dva hodnotí finanční stabilitu společnosti a další dva hodnotí celkovou situaci společnosti.

Tabulka č. 5: Kralickův Quicktest

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
a	0,38	0,47	0,54	0,46	0,49
a – body	4	4	4	4	4
b	-13,32	20,83	2,43	7,04	-15,26
b – body	4	1	4	2	4
c	0,03	0,02	0,01	-0,02	0,03
c – body	1	1	1	0	1
d	-0,05	0,03	0,25	0,12	-0,04
d – body	0	1	4	4	0
FS	4,00	2,50	4,00	3,00	4,00
VS	0,50	1,00	2,50	2,00	0,50
KQT – skóre	2,25	1,75	3,25	2,50	2,25



Graf č. 2: Kralickův Quicktest

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Během pěti sledovaných let se společnost pohybuje v tzv. šedém pásmu, není jednoznačně možné určit, zda je bonitní nebo ne. Pouze v roce 2016 přesáhne společnost hranici skóre 3, tzn. dala by se označit za velmi dobrou. Doporučené hodnoty jsou následující: Hodnoty vyšší než 3 značí, že je společnost bonitní, hodnoty mezi 1 a 3 se označují jako tzv. šedá zóna, hodnoty nižší než 1 značí finančních problémy. Celkově lze tedy situaci společnost vyhodnotit jako nejasnou a nejistou, s výjimkou jediného roku dosahuje hodnot v šedém pásmu.

2.3.2 Absolutní ukazatele

V této podkapitole bude pomocí horizontální a vertikální analýzy vyhodnocena rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Horizontální analýza poslouží především k vysledování významných změn a trendů mezi lety. Vertikální analýza pak k analýze jednotlivých položek v rámci jednotlivých let.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy

V rámci této podkapitoly je provedena horizontální a vertikální analýza prvního výkazu a to rozvahy.

V následující tabulce jsou zachyceny meziroční změny aktiv pomocí horizontální analýzy.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Změna v %	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
AKTIVA	-14,1	-0,6	11,6	0,7
Dlouhodobý majetek	-3,5	6,6	2,3	-2,4
Dlouhodobý nehmotný majetek	-1,7	-1,8	-1,6	-1,3
Ocenitelná práva	-1,7	-1,8	-1,6	-1,3
Software	-27,8	-57,3	-41,4	228,2
Dlouhodobý hmotný majetek	-5,2	-2,3	4,8	-3,2
Pozemky a stavby	-3,7	-3,3	-2,4	-4,5
Hmot. mov. věci a soub.	-24,5	-8,6	142,0	6,1
Poskyt. zálohy na DHM a ned. DHM	6,1	163,1	-42,5	-10,5
Poskyt. zál. na DHM	-100,0	0,0	24,1	1 458,3
Nedokon. DHM	6,8	161,8	-42,8	-26,5
Dlouhodobý finanční majetek	0,0	75,7	1,0	-1,8
Podíly – ovlad. nebo ovládající osoba	0,0	72,6	1,4	3,8
Podíly – podst. vliv	0,0	79,4	0,5	-8,2
Oběžná aktiva	-26,8	-11,3	28,9	5,6
Zásoby	-17,5	-10,9	67,9	8,2
Materiál	13,1	-2,2	103,8	-8,1
Nedok. výr. a polotovary	3,6	-16,4	56,3	38,1
Výrobky a zboží	-57,6	-13,2	6,3	-30,7
Výrobky	176,8	-15,9	9,3	-32,8
Zboží	-99,8	785,7	-79,0	280,3
Poskyt. zálohy na zásoby	-99,0	1 114,3	11 198,8	-49,5
Pohledávky	-31,1	-14,7	1,6	22,9
Pohl – ostatní	-77,0	1,3	2601,8	-96,8
Kr. pohledávky	-31,2	-14,8	1,6	23,1
Pohl. z obch. vztahů	-30,8	-14,8	-6,3	33,6
Pohl – ostatní	-77,0	1,3	2 601,8	-96,8
Krát. posk. zálohy	-97,0	108,3	58,0	-89,9
Dohad. účty aktiv.	67,8	-5,6	-57,2	133,6
Jiné pohledávky	-59,2	-45,0	27 415,2	-99,4
Peněžní prostředky	-27,9	3,3	42,9	-49,4
PP – pokladna	54,3	41,8	5,2	-50,7
PP – účty	-28,9	2,3	44,2	-49,4
ČR aktiv	-8,6	-31,7	26,9	-17,6
Náklady příšt. obd.	-8,5	-37,7	39,3	-17,5
Příjmy příštích obd.	-37,1	1 613,6	-97,6	-100,0

Celková hodnota aktiv se v prvních třech letech razantně snižuje důsledkem velmi špatného výsledku hospodaření z roku 2013, hlavní příčinou byla nedostatečná

zakázková náplň v oblasti výroby jeřábů, hlavní výrobní činnosti společnosti. V posledním sledovaném roku 2018 se pak celková hodnota aktiv dostane téměř na úroveň z roku 2014.

Hodnoty dlouhodobého majetku se postupně v čase snižují, hlavní příčinou tohoto postupného poklesu v čase je odepisování ochranné známky, která je v rámci dlouhodobého nehmotného majetku zachycena postupným odpisováním po dobu 80 let. Vzhledem k dlouhodobé tradici Královopolské jako značky datující již od roku 1927 je toto každoroční oceňování značky na základě hospodaření společnosti pochopitelné.

Dlouhodobý hmotný majetek po většinu sledovaných let klesá s ohledem na postupné odepisování tohoto majetku. Jedná se o výrobní společnost, dlouhodobý hmotný majetek potřebuje ke své výrobní činnosti. Malé snižování těchto hodnot v řádech jednotek procent lze také připočíst postupnému ukončení finančních pronájmů několika strojů, ale především také zastaveným pozemkům a budovám s ohledem na neplnění závazků vůči finančním institucím (bankám).

Dlouhodobý finanční majetek vzrostl jednorázově mezi lety 2015-2016 o 42 633 tis. Kč v dalších letech se pak drží na víceméně stabilní úrovni a nepodílí se tedy nijak výrazně na změnách, jak dlouhodobého majetku, tak celkových aktiv.

Oběžná aktiva jako celek i dílčí části kopíruje dosažené výsledky hospodaření společnosti, kdy mezi lety 2014-2015 klesnou o 116 028 tis. Kč, především kvůli výraznému úbytku pohledávek meziročně 2014-2015 o 79 633 tis. Kč, další meziroční změna byla rovna úbytku o 25 942 tis. Kč.

Zásoby mezi roky 2014 a 2015 poklesly o 21 843 tis. Kč, mezi roky 2015 a 2016 pak o 11 240 tis. Kč. V následujících letech se pak hodnoty zásob s postupným získáváním dalších zakázek zvyšovaly, konkrétně meziročně o 62 481 tis. Kč (mezi roky 2016 a 2017) a o 12 668 tis. Kč v mezi dvěma posledními sledovanými roky tj. 2017 a 2018.

V případě materiálu byl nejvýznamnější růst mezi lety 2016 a 2017, kdy celková hodnota materiálu vzrostla o 34 689 tis. Kč, tj. 103,8 v procentním vyjádření v žádném jiném sledovaném období nebyl tak velký rozdíl zaznamenán.

V rámci poslední položky, peněžních prostředcích, je hodnota během pěti sledovaných let velmi kolísavá a nemá jednoznačně vysledovatelný trend. Největší změny však nastaly

po sobě navazujících obdobích, kdy mezi lety 2016 a 2017 hodnota peněžních prostředků vzrostla o 16 665 tis. Kč, tj. 42,9 %, další zaznamenaná změna byla naopak záporná o 27 463 tis. Kč, pokles o 49,4 %.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Změna v %	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
PASIVA	-14,1	-0,6	11,6	0,7
Vlastní kapitál	5,5	13,9	-3,8	6,6
Základní kapitál	0,0	0,0	0,0	0,0
Ážiové a kap. fondy	0,0	180,3	1,4	-2,7
Kapitál. fondy	0,0	180,3	1,4	-2,7
Oceň. roz. z majetku a záv,	0,0	180,3	1,4	-2,7
VH min. let	-17,6	-16,8	-11,5	20,1
Neroz. zisk/ztrát. Min. let	-17,6	-16,8	-11,5	20,1
VH BÚ	-21,0	-43,3	-255,0	-270,1
Cizí zdroje	-25,7	-12,6	30,8	-3,9
Závazky	-25,3	-12,6	30,8	-3,9
Dlouhodobé závazky	-21,1	23,8	-20,5	-11,1
Záv. k úvěr. inst.	-59,0	31,2	-38,4	-26,1
Záv. - ostatní	2 465,5	16,1	0,7	-0,2
Krátkodobé závazky	-26,1	-20,2	47,5	-2,6
Záv. k úvěr. inst.	11,1	-50,7	6,1	-13,4
Krát. příj. zálohy	-37,5	-55,4	393,5	39,5
Záv. z obch. vztahů	-51,1	-2,5	82,6	0,4
Záv.- ostatní	-41,6	75,7	15,9	-18,2
Záv. k zaměst.	4,0	-2,9	1,4	-2,9
Záv. ze SZP	-42,7	-2,3	3,1	-2,3
Stát – daň záv. a dotace	-75,3	99,9	-56,4	268,5
Dohad. účty pasivní	6,6	-40,6	200,5	-60,9
Jiné závazky	-62,0	244,1	-10,7	-2,6
ČR pasiv	-38,8	-38,6	-27,0	-54,5
Výdaje příšt. obd.	-39,1	7,0	-27,3	-63,8
Výnosy příšt. obd.	-38,5	-79,8	-25,3	-10,9

Celková pasiva se nejdříve v roce 2014 značně snížila, a to o celých 135 002 tis. Kč. V následujících letech se pak pomalu vrací na svoji původní hodnotu, nejvýrazněji pak mezi lety 2016 a 2017, kdy se zvýší o 94 781 tis. Kč.

Vlastní kapitál se v průběhu let zvyšuje, největší zvýšení bylo mezi lety 2015 a 2016, v procentním vyjádření 13,9 %. Jednotlivé složky vlastního kapitálu se měnily takto: ztráta

minulých let se postupně snižovala, ale stále byla silně zastoupena. Změny byly v čase poměrně stabilní s výjimkou změny mezi lety 2017 a 2018, kdy se ztráta minulých let navýšila, kvůli dosažené ztrátě v roce 2017 rovné 17 680 tis. Kč. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl všechny roky kladný až na již zmíněný rok 2017, přesto se v průběhu času snižoval. Až v roce 2017 se snížil výrazně kvůli dosažené ztrátě a rok nato nastala největší změna, kdy se z hodnoty nejhorší (dosažené ztráty) skokově změnila na nejlepší, meziroční zvýšení o 47 775 tis. Kč. Nejlepší dosažený výsledek hospodaření ze všech pěti sledovaných let.

Změny v rámci cizích zdrojů byly v duchu stálého snižování po všech pět let, což koresponduje se zvyšováním vlastního kapitálu. Jediná odchylka nastala v roce 2017, kvůli dosažené ztrátě, a především výraznému zvýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů, což vedlo ke zvýšení o 113 871 tis. Kč., v procentním vyjádření 30,8 %.

V oblasti závazků se společnosti dařila snižovat zadlužení v rámci dlouhodobých závazků vůči úvěrovým institucím. Klesající trend byl narušen pouze v roce 2016, kdy tyto závazky jednorázově vzrostly o 11 662 tis. Kč v dalších letech pak pokračoval klesající trend, nejdříve snížení o 18 828 tis. Kč a poslední meziroční změna byla snížení o 7 886 tis. Kč.

Co se týče krátkodobých závazků, závazky z obchodních vztahů měly klesající trend, který vyvrcholil v roce 2016, tedy přesně v polovině sledovaných let. Druhou polovinu převládl opět rostoucí trend. Hodnoty roku 2018 se téměř vyrovnaly těm z roku 2014. Tento skok nastal meziročně 2016–2017, kdy závazky vzrostly o 69 572 tis. Kč. Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím prodělaly sestupný průběh, kdy meziročně 2015-2016 klesly o 94 676 tis. Kč, což je výrazná změna, která se v dalších letech již neopakovala. V dalších letech byly změny nepatrné.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zastoupení v %	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dlouhodobý majetek	54,1	60,7	65,1	59,7	57,9
Dlouhodobý nehmotný majetek	16,4	18,8	18,6	16,4	16,1
Ocenitelná práva	16,4	18,8	18,6	16,4	16,1
Ostat. ocen. práva	16,3	18,7	18,6	16,4	16,0
Dlouhodobý hmotný majetek	31,8	35,1	34,5	32,4	31,2
Pozemky a stavby	29,2	32,7	31,8	27,8	26,4
Pozemky	18,9	21,8	22,0	19,7	18,9
Stavby	10,3	10,9	9,9	8,1	7,5
Hmot. mov. věci a soub.	2,4	2,1	1,9	4,2	4,4
Poskyt. zál. na DHM a ned. DHM	0,2	0,3	0,7	0,4	0,3
Nedokon. DHM	0,2	0,3	0,7	0,4	0,3
Dlouhodobý finanční majetek	5,9	6,8	12,1	10,9	10,6
Podíly – ovlad. nebo ovládající osob.	3,2	3,7	6,4	5,8	6,0
Podíly – podst. vliv	2,7	3,1	5,7	5,1	4,7
Oběžná aktiva	45,2	38,5	34,4	39,7	41,6
Zásoby	13,0	12,5	11,2	16,9	18,1
Materiál	3,1	4,1	4,1	7,4	6,8
Nedok. výroba a polotovary	5,1	6,1	5,1	7,2	9,9
Výrobky a zboží	4,6	2,3	2,0	1,9	1,3
Výrobky	0,7	2,3	1,9	1,9	1,2
Zboží	3,9	0,0	0,1	0,0	0,0
Pohledávky	26,7	21,4	18,4	16,7	20,4
Dlouhodobé pohledávky	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Krátkodobé pohledávky	26,6	21,3	18,3	16,6	20,3
Pohl. z obch. vztahů	26,4	21,2	18,2	15,3	20,3
Pohledávky – ostatní	0,2	0,1	0,1	1,3	0,0
Peněžní prostředky	5,4	4,6	4,7	6,1	3,0
PP – pokladna	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1
PP – účty	5,4	4,4	4,6	5,9	3,0
ČR aktiv	0,7	0,7	0,5	0,6	0,5
Náklady příšt. obd.	0,7	0,7	0,5	0,6	0,5
Příjmy příštích obd.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Z předchozí horizontální analýzy aktiv je patrné, že změny, které během sledovaných let nastaly byly značné, přesto při prvním pohledu na vertikální analýzu aktiv lze vidět, že celkové zastoupení jednotlivých položek s ohledem na výrobní zaměření společnosti zůstalo víceméně stejné.

V rámci dlouhodobého majetku, který v rámci všech pěti sledovaných let přesahuje hranici 50 % zastoupení na celkových aktivech, největším podílem pak dlouhodobý majetek hmotný, který je zastoupen okolo 30 %, vzhledem k potřebě strojů a výrobního zázemí společnosti. Dlouhodobý nehmotný majetek, jehož podíl během let lehce poklesl s ohledem na odepisování ochranné známky a odepisování softwaru. Podíl dlouhodobého nehmotného majetku klesá pak především na úkor dlouhodobého majetku finančního, jehož podíl se během pěti let téměř zdvojnásobil a to z 5,9 % na 10,6 %.

Podíl oběžných aktiv je během let také stabilní s drobnými poklesy se stále pohybuje kolem 40 %. Největším zástupcem jsou krátkodobé pohledávky, především za obchodními partnery a zákazníky. Druhým největším činitelem v rámci oběžných aktiv jsou zásoby, které i přes slabé roky z pohledu hospodaření 2013,2014 a 2015, zvyšují postupně svoje zastoupení až téměř na 20 %. Konkrétně 18,1 % v roce 2018 s ohledem na postupné zvyšování výrobních zakázek a obnovení důvěry partnerů a zákazníků.

Zastoupení peněžních prostředků je v rámci všech sledovaných let okolo pouhých 5 % podílu na celkových aktivech.

Celkově tak rozložení jednotlivých položek aktiv odpovídá zaměření činnosti společnosti a jeho potřebám.

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zastoupení v %	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vlastní kapitál	38,3	47,0	53,9	46,5	49,2
Základní kapitál	41,8	48,7	48,9	43,9	43,6
Ážiové a kap. fondy	2,5	2,9	8,1	7,3	7,1
Kapitál. fondy	2,5	2,9	8,1	7,3	7,1
Oceň. roz. z majetku a záv,	2,5	2,9	8,1	7,3	7,1
Fondy ze zisku	6,5	7,5	7,6	6,8	6,8
Ostat. rez. fondy	6,5	7,5	7,6	6,8	6,8
VH min. let	-15,1	-14,5	-12,1	-9,6	-11,5
Neroz. zisk/ztrát. Min. let	-15,1	-14,5	-12,1	-9,6	-11,5
VH BÚ	2,7	2,4	1,4	-1,9	3,3
Cizí zdroje	59,2	51,2	45,0	52,8	50,4
Závazky	59,0	51,2	45,0	52,8	50,4
Dlouhodobé závazky	9,6	8,9	11,0	7,9	6,9
Záv. k úvěr. inst.	9,5	4,5	6,0	3,3	2,4
Záv. - ostatní	0,1	4,3	5,1	4,6	4,5
Jiné závazky	0,1	4,3	5,1	4,6	4,5
Krátkodobé závazky	49,3	42,4	34,0	45,0	43,5
Záv. k úvěr. inst.	17,5	22,6	11,2	10,7	9,2
Krát. příj. zálohy	4,0	2,9	1,3	5,8	8,1
Záv. z obch. vzt.	18,4	10,5	10,3	16,8	16,8
Záv.- ostatní	9,3	6,3	11,2	11,7	9,5
Záv. k zaměst.	0,8	1,0	1,0	0,9	0,8
Záv. ze SZP	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5
Stát – daň záv. a dotace	0,6	0,2	0,4	0,1	0,5
Dohad. účty pasivní	1,9	2,3	8,0	6,4	6,2
Jiné závazky	5,2	2,3	8,0	6,4	6,2
ČR pasiv	2,4	1,7	1,1	0,7	0,3
Výdaje příšt. obd.	1,2	0,8	0,9	0,6	0,2
Výnosy příšt. obd.	1,3	0,9	0,2	0,1	0,1

V rámci vertikální analýzy pasiv lze sledovat trendy odpovídající vývoji společnosti během sledovaných let. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasiv postupně během let roste v přímé návaznosti, jak společnost splácela své závazky v rámci záchranného balíčku vyplývající ze „Smlouvy o společném postupu při řešení úvěrové angažovanosti“. Kdy se z prvního sledovaného roku 2014 a hodnoty 38,3 % dostane společnost až na konečnou hodnotu podílu 49,2 % tedy téměř poměru 50/50.

V případě základního kapitálu dochází sice k drobným procentním změnám, samotná hodnota splaceného základního kapitálu se však během pěti let neměnila. Po všech pět let zůstala na absolutní hodnotě 401 320 tis. Kč, v procentním vyjádření se tato hodnota pohybuje průměrně okolo 45 %, což je vyšší zastoupení než celková suma vlastního kapitálu z příčiny záporného (ztrátového) výsledku hospodaření minulých let.

Samotné zastoupení výsledku hospodaření minulých let se během let snižovalo, od roku 2014, který je rok následujícím po velmi špatném roku 2013, který odstartoval celý další vývoj společnosti, dosáhla hodnota -15,1 %. Během dalších čtyř let se podíl snížil až na -11,5 %.

Oproti tomu výsledek běžného účetního období za dané roky dosahuje velmi slabých hodnot, v roce 2017 dokonce hodnoty záporné a to -1,9 %. Celkově se během všech sledovaných let hodnota výsledku hospodaření za běžné účetní období nevyšplhala výše než nad 3,3 %. Což je výsledek dosti žalostný a potvrzuje, že společnost nevyužívá, jak vlastní, tak cizí zdroje efektivně.

Přesně proti trendu zastoupení vlastního kapitálu jde logicky podíl cizích zdrojů. Z původních 59,2 % se podíl snížil až na 50,4 %. Tyto hodnoty jsou lehce zkresleny zápornými hodnotami výsledků hospodaření minulých let, přesto je trend snižování cizích zdrojů a zvyšování zapojení zdrojů vlastních zřejmý.

O mnoho zajímavější je pohled na zastoupení dlouhodobých a krátkodobých závazků na celkových pasivech. V rámci dlouhodobých závazků mají jednoznačně dominantní zastoupení závazky k úvěrovým institucím, již mnohokrát zmíněný záchranný balíček od tří zainteresovaných bank, který společnost postupně během let splácela. Podíl z počáteční hodnoty 9,5 % klesne postupně během let až na hodnotu 2,4 %. Oproti tomu podíl krátkodobých závazků na celkových se pohybuje během let okolo 40 %, což je násobně více než má společnost dlouhodobých závazků. Nejdůležitější v rámci krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů, které se rovnají v průměru okolo 15 % procent hodnoty celkových pasiv. Taková hodnota je velmi vysoká i s ohledem na zachycení v jeden okamžik v rámci sestavení rozvahy a ukazuje velmi špatnou platební morálku společnosti a nízkou likviditu. Královopolská nemá peněžní prostředky na splácení svých závazků. Krátkodobé závazky vůči bankovním institucím pak víceméně kopírují tuto skutečnost s ohledem na drobný časový nesoulad. Největší

hodnoty dosáhly v roce 2015 a to 22,6 %, nejmenší pak v roce 2018 a to 9,2 %. Je tedy zřejmé, že společnost financuje svůj provoz a hrazení svých krátkodobých závazků pomocí krátkodobých finančních zápůjček od bankovních institucí (splatných do jednoho roku).

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Po horizontální a vertikální analýze rozvahy následuje výkaz zisku a ztrát. Tabulka níže zachycuje meziroční změny jednotlivých položek v procentním vyjádření.

Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Změna v %	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Tržby z prodeje výr. a služ.	-25,2	-1,7	-8,8	36,4
Tržby za prodej zboží	68,1	-46,1	-7,4	3,0
Výkonová spotřeba	-10,3	-18,4	4,7	37,7
Nákl. vyn. na prod. zboží	53,8	-44,3	-16,2	8,4
Spot. mat. a energie	-27,8	-6,3	19,6	30,7
Služby	-0,7	-19,9	-12,8	68,5
Změna stavu zás. vlast. čin.	-133,9	-199,4	-336,2	-27,0
Aktivace	-98,7	-100,0	0,0	0,0
Osobní náklady	1,4	1,8	-0,5	5,0
Mzdové náklady	2,0	1,6	-0,7	5,1
Nákl. na SZP a ostat.	-0,1	2,3	-0,1	4,8
Nákl. na SZP	2,2	2,0	-0,4	5,0
Ostatní náklady	-26,5	6,5	4,2	2,0
Úpravy hod. v prov. oblast.	-5 469,8	-33,7	47,3	-135,4
Úpravy hodnot DNM a DHM	-11,8	-6,4	-0,2	-8,6
Úpravy hodnot zásob	-70,6	-73,6	-227,6	3,0
Úpravy hodnot pohledávek	-181,7	-179,7	-83,8	3 820,2
Ostatní provozní výnosy	-41,3	-68,6	-1,5	725,2
Tržby z prodeje DM	-37,0	-92,1	-30,7	11 426,1
Tržby z prodeje mat.	-88,5	167,4	-21,0	801,3
Jiné provozní výnosy	-30,7	-71,2	8,9	100,3
Ostatní provozní náklady	74,2	-27,6	-65,6	922,8
Zůstat. cena prod. DM	37,3	-91,5	-100,0	0,0
Zůstat. cena prod. mat.	-88,6	155,4	-83,1	2 274,2
Daně a poplatky	-3,6	-12,2	5,9	13,5
Rezervy v prov. oblasti	-88,3	-100,0	0,0	0,0
Jiné prov. nákl.	-27,6	-45,9	-82,9	1945,6
Provozní VH	-67,5	-50,2	-136,4	-682,9
Výnosové úroky a podob. výn.	-54,2	-67,5	-29,3	3,4

Nákl. úroky a podobné nákl.	10,4	-44,8	-4,9	-6,5
Ostat. fin. výnosy	37,8	-54,4	64,0	6,4
Ostat. fin. nákl.	-84,2	-67,8	211,4	-44,6
Fin. VH	-82,6	-60,6	114,9	-51,5
VH před zdaněním	-20,9	-43,3	-254,3	-270,3
Daň z příjmu splatná	-6,3	-35,6	-34,2	-60,0
VH po zdanění	-21,0	-43,3	-255,0	-270,1
VH za účet. obd.	-21,0	-43,3	-255,0	-270,1
Čistý obrat	-16,5	-13,1	-8,2	40,9

Z tabulky lze vidět, že vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb, které jsou hlavním zdrojem příjmů společnosti, měl klesající tendenci s oživením až na konci sledovaných období (mezi roky 2017/2018). Tržby za prodeje zboží prodávaly podobný vývoj s vrcholem v roce 2015, kdy byly tržby z prodeje zboží nejvyšší, meziroční zvýšení o 68,1 %. V dalších letech pak klesly téměř na polovinu a této hladiny se držely po všechny zbývající roky. I přes tento vývoj je hlavním zdrojem příjmů pro společnost její výrobní činnost, která nezaznamenala během pěti sledovaných let pozitivní vývoj. Během pěti let se v podstatě dostávala zpět na hodnoty z roku 2014, především kvůli značné ráně v podobě ztráty zakázek v Rusku a na dalších trzích.

V rámci osobních nákladů nezaznamenala společnost příliš výrazné změny, přestože se evidenční počet zaměstnanců v průběhu let snižoval (do určité míry suplován agenturními zaměstnanci). Především kvůli úbytku zakázek a špatným finančním výsledkům společnosti.

Nejlepšího provozního výsledku hospodaření dosáhla společnost v roce 2014, následující roky však plně dolehly důsledky ztracených zakázek a změna kurzu koruny. Tyto změny byly meziročně velmi výrazné, v rámci desítek procent. Zjednodušeně provozní výsledek hospodaření klesl každý rok cca. o polovinu, tento vývoj vyvrcholil v roce 2017, kdy společnost dosáhla ztráty. V následujícím roce došlo k malému oživení.

Nákladové úroky zaznamenaly zlom v roce 2016, kdy klesly téměř o polovinu, v dalších letech pak klesající trend pokračoval. V rámci ostatních finančních nákladů, klesly velmi výrazně. Meziročně 2014/2015 klesly o 63 915 tis. Kč. V dalších letech držely hladinu okolo 10 tis. Kč, což je značná hodnota v porovnání s výsledkem hospodaření dosahují samotné finanční náklady okolo poloviny samotného výsledku hospodaření.

V porovnání s finančními náklady jsou hodnoty finančních výnosů poměrně nevýznamné, během pěti sledovaných se i přes relativní změny vyjádřené v procentech pohybovaly průměrně okolo 5 000 tis. Kč.

Finanční výsledek hospodaření je všechny roky záporný, což značí, že společnost není příliš úspěšná v oblasti hospodaření s finančními zdroji. Hlavní příčinou je splácení velkého objemu zapůjčených finančních prostředků od úvěrových institucí a využívání krátkodobých finančních výpomocí, které jsou nákladnější než dlouhodobé úvěry.

Celkový výsledek hospodaření je v porovnání s celkovým obratem společnosti velmi slabý. Během let má výsledek hospodaření klesající tendenci, největší pokles nastal mezi roky 2016/2017, kdy se společnost dostala do ztráty.

Celkově vzato je zřejmé, že společnost má značné problémy ve finanční oblasti, slabé prodeje a vysoké finanční náklady spojené s financováním samotného provozu. Tyto skutečnosti zhoršují image Královopolské nejen v očích úvěrových institucí, ale především v očích partnerů a zákazníků.

Tabulka č. 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zastoupení v %	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výr. a služ.	89,7	79,5	87,6	87,4	90,2
Tržby za prodej zboží	10,3	20,5	12,4	12,6	9,8
Výkonová spotřeba	63,2	67,2	61,4	70,4	73,3
Nákl. vyn. na prod. zboží	7,7	14,0	8,8	8,0	6,6
Spot. mat. a energie	37,9	32,4	34,0	44,5	44,0
Služby	17,6	20,8	18,6	17,8	22,7
Změna stavu zás. vlast. čin.	4,4	-1,8	2,0	-5,1	-2,8
Aktivace	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Osobní náklady	21,7	26,0	29,7	32,3	25,7
Mzdové náklady	15,9	19,2	21,9	23,8	18,9
Nákl. na SZP a ostat.	5,8	6,8	7,8	8,6	6,8
Nákl. na SZP	5,3	6,4	7,4	8,0	6,4
Ostatní náklady	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4
Úpravy hod. v prov. oblast.	-0,1	3,3	2,4	3,9	-1,0
Úpravy hodnot DNM a DHM	3,1	3,2	3,4	3,7	2,6
Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	3,1	3,2	3,4	3,7	2,6
Úpravy hodnot zásob	-2,3	0,8	-0,7	-0,1	-3,9
Úpravy hodnot pohledávek	-0,8	0,8	-0,7	-0,1	-3,9
Ostatní provozní výnosy	5,0	3,4	1,2	1,3	8,2
Tržby z prodeje DM	1,1	0,8	0,1	0,1	4,8

Tržby z prodeje mat.	0,8	0,1	0,3	0,3	1,9
Jiné provozní výnosy	3,1	2,5	0,8	1,0	1,5
Ostatní provozní náklady	1,6	3,3	2,7	1,0	7,7
Zůstat. cena prod. DM	0,1	0,2	0,0	0,0	0,9
Zůstat. cena prod. mat.	1,0	0,1	0,4	0,1	1,3
Daně a poplatky	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
Rezervy v prov. oblasti	-3,3	-0,5	0,0	0,0	0,0
Jiné prov. nákl.	3,3	2,9	1,7	0,3	5,0
Provozní VH	14,2	5,5	3,1	-1,2	5,4
Výnosové úroky a podob. výn.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ost. výn. úroky a podob. výn.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nákl. úroky a podobné nákl.	1,0	1,3	0,8	0,8	0,6
Ostat. fin. výnosy	0,6	1,0	0,5	0,9	0,7
Ostat. fin. nákl.	10,4	1,9	0,7	2,4	1,0
Fin. VH	-10,7	-2,2	-1,0	-2,3	-0,8
VH před zdaněním	3,5	3,3	2,1	-3,5	4,5
Daň z příjmu splatná	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VH po zdanění	3,5	3,3	2,1	-3,5	4,5
VH za účet. obd.	3,5	3,3	2,1	-3,5	4,5
Čistý obrát	105,6	104,5	101,7	102,2	108,9

Z tabulky vertikální analýzy je patrné, že hlavní zdroj příjmů pro společnost jsou tržby z prodeje výrobků, což je vzhledem k výrobnímu zaměření žádoucí. Proti tomu tržby z prodeje zboží, např. prodej acetylenových bomb a bomb se stlačeným vzduchem představují v průběhu všech pěti let okolo 10 % z celkových tržeb. S jedinou výjimkou, a to v roce 2015, kdy byly tržby z prodeje tržeb jednorázově dvakrát vyšší než v ostatních letech. V procentuálním vyjádření 20,5 %.

Výkonová spotřeba v průběhu let roste, hlavní příčinou je hodnota provozní páky společnosti. Vzhledem k výrobnímu zaměření společnosti a vysokému podílu variabilních nákladů, rostou při konjunktře náklady rychleji, ale také rychleji klesají při recesi. I přes potřebu zapojení strojů a dalších fixních nákladů, náklady na materiál a mzdy řadových zaměstnanců jsou stále dominantním artiklem zachyceným ve výkonové spotřebě. Proto je zastoupení osobních nákladů značné během všech let a to okolo 25 % podílu na celkových tržbách. V České republice je přímé zdanění práce velmi vysoké, především kvůli konceptu tzv. superhrubé mzdy. Zatížení zaměstnavatele je tedy vysoké, u výrobního společnosti jako Královopolská je vysoké zapojení práce jako výrobního faktoru pochopitelné. Ze strany managementu je potřeba tyto náklady pečlivě sledovat.

V návaznosti na tyto skutečnosti je hodnota provozního výsledku hospodaření velmi nízká, během let dosahuje sotva 5 % a ani této hodnotě se ve dvou letech ani nepřiblíží. Provozní výsledek porovnává provozní výnosy a provozní náklady. Velmi nízké hodnoty provozního hospodaření tedy prakticky znamenají, že společnost není v této oblasti příliš úspěšná. Což je velmi nežádoucí fakt, když společnost není úspěšná v hlavní oblasti své činnosti. Královopolská tedy vynaložila téměř stejné množství finančních prostředků jako za tyto výstupy obdržela od svých zákazníků.

V návaznosti na slabé výsledky v provozní oblasti, Královopolskou dále sráží hospodaření ve finanční oblasti. Již tak malé množství finančních prostředků, které Královopolské zbyde z tržeb, jsou použity k zaplacení finančních nákladů. Tzn. především nákladů z finančních zápůjček a nákladů (pokut) z nezaplacených závazků z obchodních vztahů. Po zaplacení těchto nákladů nezbyde společnosti téměř žádný volný prostor pro zhodnocování volných finančních prostředků. Proto jsou finanční výnosy ve všech letech téměř nulové. Pod 1 % po všechny roky.

Finanční výsledky hospodaření jsou tedy po všechny roky záporné i přes rostoucí trend se ani v posledním roce, tzn. 2018 nedostaly do kladných hodnot.

Všechny tyto vlivy se zkumulují v celkovém výsledku hospodaření, který se všech letech pohybuje okolo 3 % hodnoty celkových tržeb. Pro kontext je vhodné tyto výsledky srovnat s čistým obratem. Z čistého obratu, který se během let pohybuje od cca 500 mil. Kč do cca 750 mil. Kč dosáhne společnost výsledku hospodaření okolo 25 mil. Kč. V porovnání se sumou tržeb dosahují hodnoty VH hospodaření okolo 3 %. Tzn. že všem stakeholderům společnosti nepřináší její činnost hodnotu, kterou očekávají, zároveň tyto výsledky odrazují potencionální partnery od spolupráce a také snižují důvěryhodnost v očích úvěrových institucí. Vliv zdanění je zanedbatelný, kvůli daňové uznatelnosti ztráty z minulých let a dalších prostředcích daňové optimalizace.

2.3.3 Rozdílové ukazatele

Po analýze absolutních ukazatelů následují rozdílové ukazatele, konkrétně čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Rozdílové ukazatele slouží k analýze likvidity společnosti.

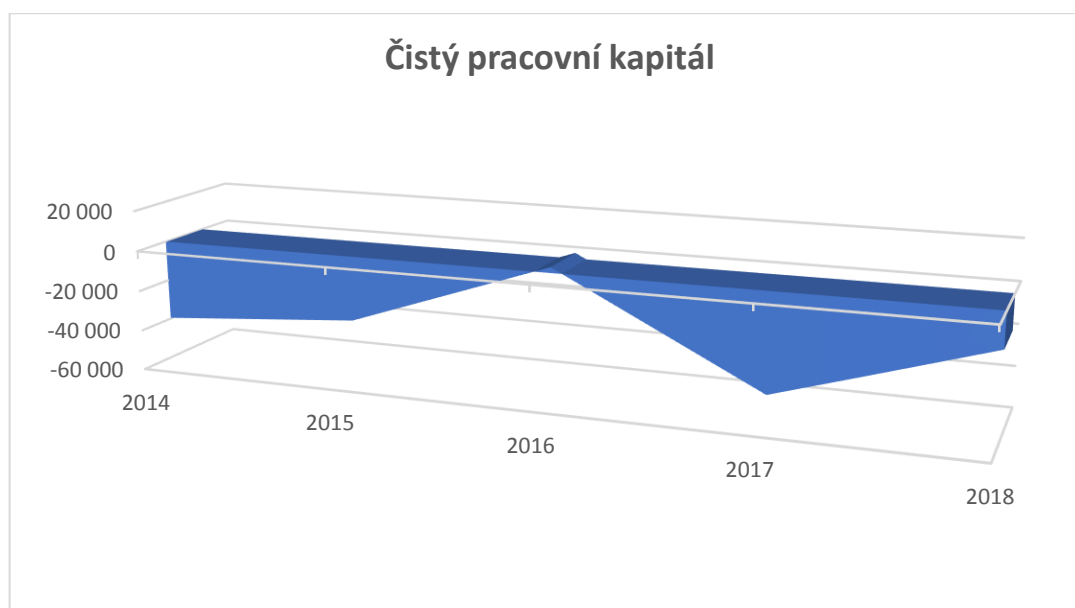
Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál zachycuje takový kapitál, který společnost potřebuje ke svému běžnému fungování. Jeho hodnota by měla být kladná, ideálně malá kladná hodnota, aby společnost nedržela zbytečně mnoho prostředků pro tyto potřeby a nepřišla tak o vyšší zhodnocení u alternativních příležitostí.

Tabulka č. 12: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	433 700	317 672	281 746	363 277	383 570
Krátkodobé závazky	473 305	349 582	278 978	411 388	400 664
ČPK	-39 605	-31 910	2 768	-48 111	-17 094



Graf č. 3: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka výše zachycuje vývoj čistého pracovního kapitálu (z manažerského pohledu) během pěti sledovaných let. Lze sledovat kolísavý trend s vrcholem v roce 2016, kdy se hodnota ČPK dostala jako jediná ze sledovaných let do kladných hodnot. V ostatních čtyřech letech se hodnoty pohybují průměrně kolem hodnoty – 34 tis. Kč. Společnost má tedy nekrytý dluh v této výši, je pod kapitalizovaná. Hodnota ČPK by mělo být ideálně

nízké kladné číslo. Hodnoty Královopolské značí, že nemá finanční prostředky a je tedy nesolventní. Část jejích stálých aktiv je financována krátkodobými zdroji, což může vést k situaci, kdy bude nucena tyto stálá aktiva prodat, aby byla schopna uhradit své splatné závazky.

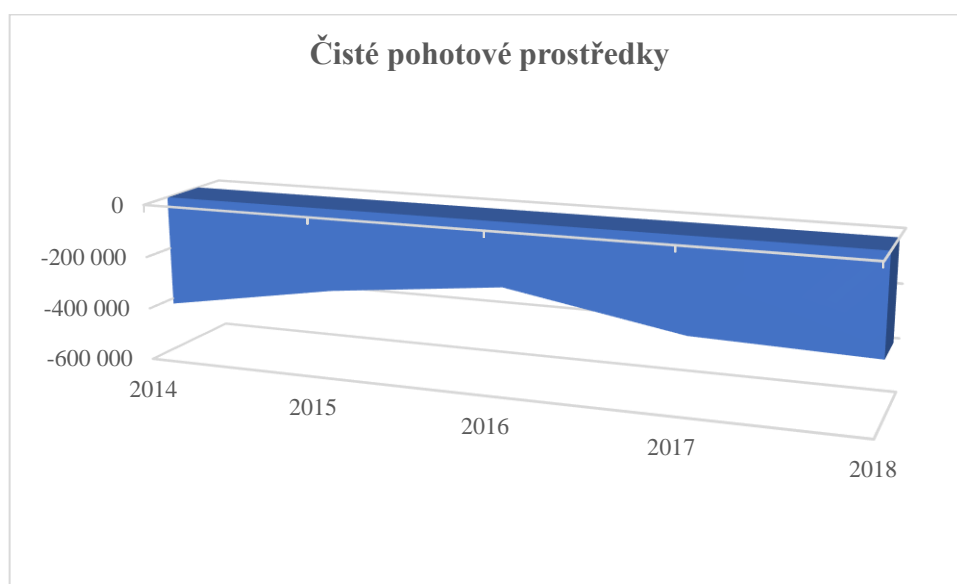
Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čistých pohotových prostředků je pak modifikací ukazatele čistého pracovního kapitálu. Změna oproti ukazateli ČPK spočívá v tom, že ČPP místo oběžných aktiv uvažuje pouze pohotové prostředky, tj. peníze na běžných účtech a peníze na pokladně. Jako nejlikvidnější položku v rámci oběžných aktiv.

Tabulka č. 13: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Pohotové peněžní prostř.	52 185	37 633	38 889	55 554	28 091
Krátkodobé závazky	473 305	349 582	278 978	411 388	400 664
ČPP	-421 120	-311 949	-240 089	-355 834	-372 573



Graf č. 4: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel čistých pohotových prostředků neuvažuje oběžná aktiva celkově, ve kterých má společnost velký podíl málo likvidního aktiva - zásob. Uvažuje pouze peněžní prostředky

a peníze na bankovních účtech. Hodnoty se pak dostávají hluboko do záporu. Společnost nemá dostatečné finanční prostředky na splacení svých krátkodobých závazků, v případě potřeby splacení by byla nucen rozprodat jiná méně likvidní aktiva např. zásoby, které jsou vitální pro její činnost. V ještě horším scénáři nejméně likvidní aktiva, a to aktiva stálá, což u by bylo pro výrobně zaměřenou společnost jako Královopolská likvidační.

2.3.4 Poměrové ukazatele

V této kapitole bude zpracovány následující poměrové ukazatele: rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability

Jako první ze skupiny poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, vyjadřující návratnost kapitálu vloženého do společnosti.

Tabulka č. 14: Ukazatele rentability Královopolská a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	2,7	2,4	1,4	-1,9	3,3
ROE	6,9	5,2	2,6	-4,2	6,6
ROS	3,5	3,3	2,1	-3,5	4,5

Tabulka č. 15: Ukazatele rentability – oborový průměr

(Zdroj: Finanční analýza podnikové sféry, 2014-2018, MPO)

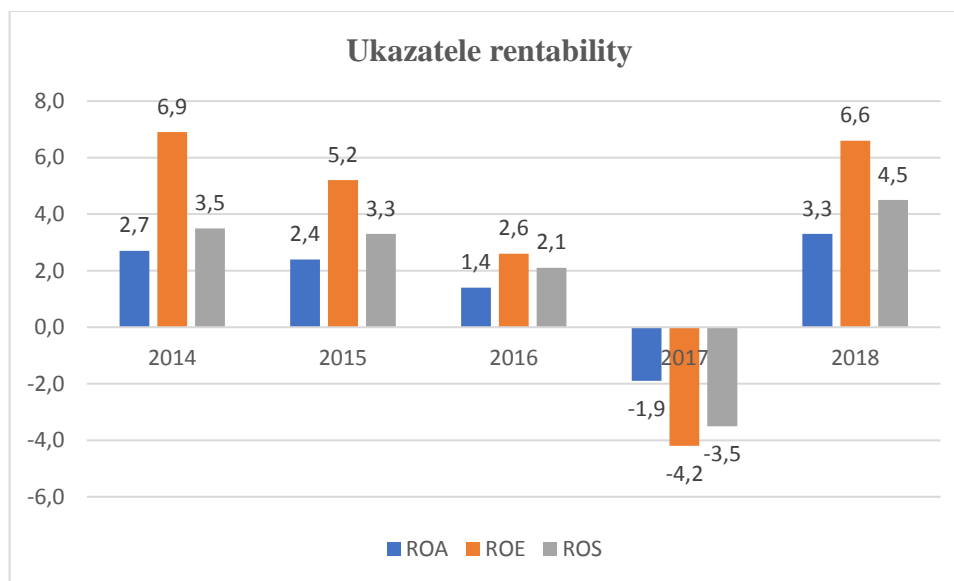
v %	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	8,5	7,7	7,7	6,3	4,6
ROE	9,7	8,8	8,2	7,0	5,0
ROS	8,8	7,7	7,9	5,9	4,0

(Pozn: Klasifikace podle CZ-NACE skupina 28 – Výroba strojů a zařízení j.n.)

Tabulka č. 16: Ukazatele rentability Konecranes and Demag s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	1,87	7,50	4,65	5,71	1,57
ROE	4,24	15,15	7,88	10,26	3,13
ROS	2,47	8,62	5,06	6,60	1,45



Graf č. 5: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Během pěti sledovaných let vykazují hodnoty ukazatelů rentability kolísavý trend s tendencí k růstu v posledním sledovaném roce 2018. Ukazatel rentability jako takový je složen z poměru čísel, slabé výsledky tedy mohou být zapříčiněny buď nízkou hodnotou čitatele (EBIT) nebo vysokou hodnotou jmenovatele v tomto případě celkovými aktivy a vlastním kapitálem. Snižování těchto položek však pro společnost rozhodně není žádoucí, příčinou jsou tedy především slabé dosažené výsledky hospodaření. Při rozboru výkazu je patrné, že jednou z hlavních příčin jsou finanční náklady a celkově špatné hospodaření se svěřenými prostředky.

Ukazatel ROA dosahuje během pěti let podobných hodnot, nejhoršího výsledku společnost dosáhla v roce 2017, kdy byl výsledek hospodaření záporný. Nejlepšího pak rok na to. Celkově však společnost Královopolská dosahuje slabých výsledků. V porovnání s oborovým průměrem za sledované roky, dosahuje sotva polovičních

hodnot, oborový průměr (za pět let) ROA 2014–2018 je 6,64 %. Při porovnání s přímou konkurencí, společností Konecranes and Demag s.r.o., která je co do velikosti Královopolské velmi blízká, nevychází Královopolská nejlépe. Konecranes dosahuje prakticky ve všech letech lepších hodnot ROA než Královopolská. Ani v jednom roce se také ukazatel ROA nedostal do záporných hodnot. Doporučená hodnota je minimálně 5 %, za velmi dobrý se považuje společnost s hodnotami na 12 %. Slabé hodnoty indikují, že Královopolská na výsledky, kterých dosahuje váže nepřiměřené množství kapitálu (MPO, 2020).

Ukazatel ROE vzhledem ke složení financování víceméně kopíruje vývoj ukazatele ROA, celkové zadlužení se pohybuje kolem 50 %. Dosažené hodnoty jsou tedy s menšími odchylky dvojnásobné oproti hodnotám ukazatele ROA. Konkurenční společnost Konecranes dosahuje hodnot ROE mnohem lepších a to násobně. V některých případech by toto šlo přisoudit jednoduše vyššímu zapojení cizích zdrojů, hodnota zadluženosti však není o mnoho vyšší než u společnosti Královopolská. Průměrně se pohybuje lehce pod 60 %, oproti zadlužení Královopolské cca. 50 %. Lze tedy usoudit, že celkově je Konecranes úspěšnější ve své činnosti. Doporučená hodnota podle autorů se uvádí nad 12 %, oborový průměr za sledované roky je pak 7,4 % ani jedné z těchto hodnot však Královopolská nedosahuje (MPO, 2020).

Královopolská je především výrobně založená, tržby z prodeje výrobků a služeb představují cca 80 % celkových tržeb, tržby za prodej zboží pak zbývající část. Přesto má zahrnutí celkových tržeb v tomto ukazateli smysl. Doporučené hodnoty se pohybují okolo 6 % avšak stejně jako u ostatních ukazatelů rentability společnost doporučených hodnot nedosahuje. Ze srovnání se společností Konecranes opět vychází Královopolská jako méně úspěšná, Konecranes dosahuje hodnot ROS během sledovaných pěti let okolo 5 %, Královopolská pak okolo cca 3 %. Z porovnání s odvětvím nevychází také nejlépe, průměr ROS za sledované roky ROS je 6,1 % (MPO, 2020).

Ukazatele likvidity

Dalšími ze skupiny poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity, navazující na rozdílové ukazatele. Ukazatele likvidity představují schopnost společnosti dostát svým krátkodobým závazkům s pomocí oběžných aktiv, kterými disponuje.

Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity Královopolská a.s.

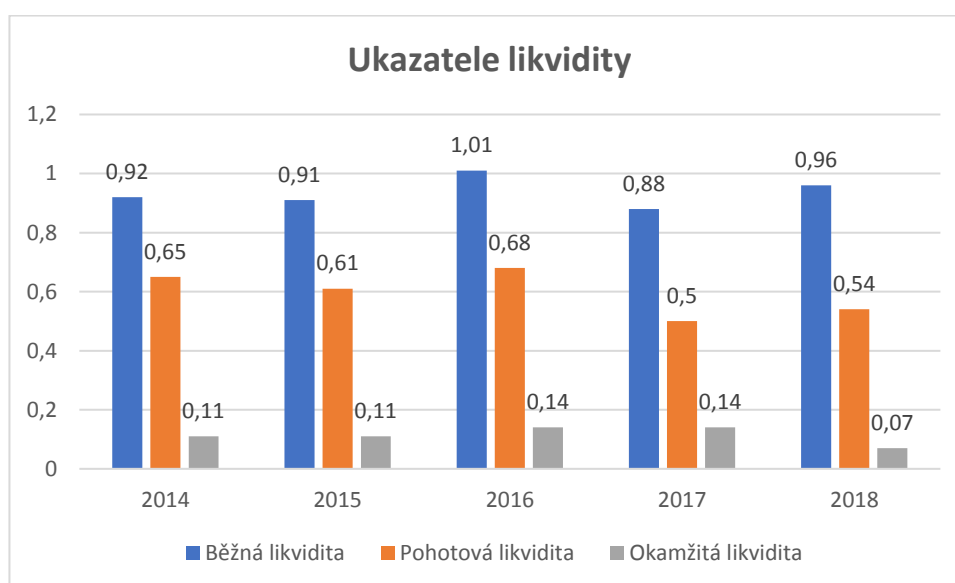
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,92	0,91	1,01	0,88	0,96
Pohotová likvidita	0,65	0,61	0,68	0,50	0,54
Okamžitá likvidita	0,11	0,11	0,14	0,14	0,07

Tabulka č. 18: Ukazatele likvidity Konecranes and Demag s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	2,27	1,73	2,27	2,33	2,06
Pohotová likvidita	2,17	1,63	1,98	2,03	1,84
Okamžitá likvidita	0,09	0,54	0,79	1,02	0,77



Graf č. 6: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity potvrzují skutečnosti zjištěné v rozdílových ukazatelích a to, že je společnost Královopolská insolventní, tzn. platebně neschopná. Ve všech třech ukazatelích se hodnoty nachází hluboko pod doporučenými hodnotami.

Běžná likvidita zahrnující oběžná aktiva včetně zásob se během všech let pohybuje kolem hodnoty 1, doporučená hodnota se však pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Ukazatel z důvodu zahrnutí zásob jako málo likvidního aktiva není zcela přesný, přesto má vypovídací hodnotu. Při pohledu na hodnoty Konecranes je patrné, že nemá problém s likviditou. Ve všech letech dosahuje doporučených hodnot, na rozdíl od společnosti Královopolské, která těchto hodnot ani zdaleka nedosahuje. Pro doplnění oborový průměr za sledované roky je 1,9 (MPO, 2020).

Po vyloučení zásob v ukazateli pohotové likvidity, u kterého by se hodnoty měly pohybovat kolem 1,0, dosahuje společnost hodnot sotva polovičních., oborový průměr za pět let je pak 1,37. To znamená, že ani kdyby společnost prodala své zásoby, nebyla by schopna splatit své závazky ve splatnosti. Společnosti Konecranes ani po vyloučení zásob nemá s likviditou problém. Naopak má velký podíl krátkodobých pohledávek a dosahuje hodnot pohotové hodnoty okolo 2, což je dvakrát více než je doporučená hodnota (MPO, 2020).

Poslední ukazatel – okamžitá likvidita doplňuje celkový obraz insolvence. Nejlikvidnější aktivum, peníze na účtech a v pokladně pokryjí okolo 10 % krátkodobých závazků. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,4, oborový průměr za dané roky je 0,48 (MPO, 2020).

Celkový obraz platební schopnosti a morálky společnosti je dost nepřívětivý. Společnost je insolventní, využívá krátkodobé finanční výpomoci od bankovních institucí. Peněžní prostředky od svých zákazníků drží dlouho a své závazky platí pozdě (často po splatnosti). Pro doplnění, konkurenční společnost Konecranes nemá problém s likviditou ani při zohlednění pouze pohotových peněžních prostředků. Pohybuje se dokonce nad hladinou doporučené hodnoty tohoto ukazatele 0,2-0,5 a mohla by tak volné prostředky zhodnocovat v alternativních příležitostech.

Ukazatele zadluženosti

Předposledními ukazateli v rámci poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti. Ty zachycují, jak míru zadlužení, tak schopnost společnosti svoje závazky hradit.

Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti Královopolská a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,59	0,51	0,45	0,53	0,50
Koeficient samofinancování	0,38	0,47	0,54	0,46	0,49
Doba splácení dluhů (rok)	-13,32	20,83	2,43	7,04	-15,26
Úrokové krytí	4,56	3,55	3,62	-3,25	8,74

Tabulka č. 20: Ukazatele zadluženosti Konecranes and Demag s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,63	0,60	0,55	0,56	0,57
Koeficient samofinancování	0,35	0,40	0,45	0,45	0,43
Doba splácení dluhů (rok)	X	2,37	7,91	5,72	10,06
Úrokové krytí	0,98	4,31	2,56	3,53	0,98

Ideální poměr financování je dle zaměření společnosti teoreticky okolo poměru 50/50, cizí zdroje a zdroje vlastní. Kolem této hranice se Královopolská pohybuje, problém je však v samotné struktuře zadlužení. Dlouhodobé závazky dosahují ve všech letech zhruba 20 % hodnoty cizích zdrojů, zbylých téměř 80 % zadlužení jsou závazky krátkodobé. Tzn. že dlouhodobé zdroje jsou využívány k placení krátkodobých závazků, což je finančně špatná situace a také dlouhodobě neudržitelná.

Koeficient samofinancování se postupně během let zvyšuje, otázkou je, jestli toto řeší problém s insolvenčí, kterou Královopolská očividně trpí.

Doplňkové ukazatele, doba splácení a úrokové krytí, vyjadřují za jak dlouho by byla společnost schopna splatit všechny své závazky. Respektive kolikrát je schopna pokrýt samotné úroky ze svých závazků. Z hodnot ukazatelů je patrné, že schopnost Královopolské splatit své závazky je spekulativní, kvůli zápornému CF z provozní činnosti, je pak hodnota ukazatele ve dvou letech dokonce záporná. Za příznivou se považují hodnoty kolem 5 let, tyto hodnoty se však pro Královopolskou zdají v její

současné situaci nedosažitelné. A je otázkou, zdali bude schopna uspokojit aspoň část svých věřitelů.

Ukazatel úrokového krytí podává informaci o tom kolikrát je společnost schopna uhradit samotné úrokové náklady svých závazků. Hodnota okolo 3 se považuje za čistou spekulaci, hodnota 7 pak za příznivou. Z hodnot tabulky výše je patrné, že se výsledky pohybují spíše v rovině spekulací. V roce 2017 dokonce kvůli dosažené ztrátě v záporných hodnotách, v roce 2018 potom v kladných hodnotách. Problém je, že smyslem společnosti není vydělávat na zápůjčky a úroky z nich, ale tvořit svým majitelům a dalším zainteresovaným stranám (stakeholderům) hodnotu. Nejen z ukazatelů zadluženosti, ale i z celkových dosažených výsledků společnosti je patrné, že dlouhodobě tento cíl nenaplnuje.

Pro doplnění celkového obrazu jsou pod tabulkou ukazatelů zadluženosti společnosti Královopolská zobrazeny také hodnoty těchto ukazatelů konkurence, společnosti Konecranes. Celková zadluženost konkurence je v tomto případě o něco vyšší pohybuje se okolo 60 %. Avšak na rozdíl od Královopolské je Konecranes schopna svým závazkům dostát a má časově sladěné využití cizích zdrojů, nevyužívá ke svému provozu překlenovací úvěry. I přes podobné hodnoty ukazatele úrokového krytí, je společnost Konecranes finančně zdravá a využívá cizí zdroje, dlouhodobé úvěry, na investice a další rozvoj společnosti.

Ukazatele aktivity

Poslední ze skupiny poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity, znázorňují schopnost společnosti využívat svá aktiva, zda disponuje dostatečnými či nevyužívanými kapacitami apod.

Tabulka č. 21: Ukazatele aktivity Královopolská a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	0,76	0,75	0,67	0,55	0,72
Obrat stálých aktiv	1,41	1,23	1,03	0,92	1,25
Obrat zásob	5,85	5,98	5,99	3,26	3,98
Doba obratu zásob (dny)	61,58	60,20	60,14	110,51	90,43
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	125,69	102,43	97,86	108,81	101,27
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	368,49	303,43	296,86	418,25	295,85

Tabulka č. 22 Ukazatele aktivity Konecranes and Demag s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	0,76	0,87	0,92	0,87	1,08
Obrat stálých aktiv	1,25	1,17	1,19	1,32	1,69
Obrat zásob	43,62	50,59	32,52	19,41	28,22
Doba obratu zásob (dny)	8,25	7,12	11,07	18,55	12,76
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	172,07	74,72	45,89	61,97	62,28
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	82,97	68,97	38,72	61,74	58,16

Ukazatele aktivity podávají informace o schopnosti společnosti efektivně využívat jednotlivá aktiva. Zdali je využívá efektivně zdroje, kterými disponuje. Žádaným trendem je zvyšování obrátů postupem času, ale ne zase příliš rychlým tempem, aby to neohrozilo plynulost výroby.

Obrat celkových aktiv by měl být minimálně roven 1, této hodnoty Královopolská nedosáhla ani v jediném roce. To znamená, že celková aktiva se ani jedenkrát neobráť

v peněžní prostředky. Nejhorší hodnoty obratu aktiv dosáhla v roce 2017. Naproti tomu hodnoty ukazatele společnosti Konecranes časem pomalu, ale stabilně roste. V posledním roce tzn. 2018 se pak dostanou nad hodnotu 1. Konecranes tedy efektivně využívá zdroje, které vzhledem ke své vyvíjené činnosti váže.

Obrat stálých aktiv sice dosahuje vyšších hodnot než obrat celkových aktiv, avšak v čase klesá, což poukazuje na nedostatečné využití výrobních kapacit. Tento trend kopíruje pokles počtu zakázek v čase a snižování krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. U společnosti Konecranes trend sleduje obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv tak v čase postupně roste, poměrně stabilním tempem.

Obrat zásob a doba obratu zásob jsou navzájem inverzní ukazatele. Hodnoty obratu se během prvních tří let pohybují okolo 6. Tzn. v podání doby obratu okolo 60 dní (cca. 2 měsíce). Za dva roky ovšem zpomalí na 4 obraty ročně. resp. okolo 100 dní. Zásoby leží déle na skladech, a přitom ztrácejí hodnotu, nepřeměňují se na peněžní prostředky. Tímto společností rostou náklady s tím spojené (na uskladnění apod.). Společnost tedy drží nadbytečné zásoby, není schopna současné zásoby včasné využít na zakázky, které v čase ubývají. Konkurenční společnost Konecranes vykazuje v oblasti zásob násobně vyšší aktivitu, zásoby otočí průměrně 30krát za rok. Ve vyjádření na dny je to pak cca 10 až 11 dní na jeden obrátkový cyklus. Konecranes tedy zásoby rychleji prodá a tím pádem také minimalizuje náklady s tím spojené (skladování, obsluha apod.).

Posledními dvěma ukazateli jsou doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků, tyto ukazatele jsou úzce propojeny a souvisí též s ČPK a ukazateli likvidity. V případě doby obratu pohledávek se hodnoty během sledovaných let pohybují průměrně okolo 100 dní, přičemž trend je spíše klesající. U tak velkých zakázek, jaké Královopolská přijímá je pochopitelné, že odběratelé neplatí v hotovosti. Roli může částečně hrát také nepříliš úspěšné vymáhání těchto pohledávek ze strany Královopolské. Důležité je však porovnání s dobou obratu závazků. Doba obratu závazků dosahuje u Královopolské extrémně vysokých hodnot kolísajících kolem téměř celého roku (365 dní). Společnost sice inkasuje od svých odběratelů/zákazníků v poměrně krátkém čase, avšak svým dodavatelům platí za velmi dlouhou dobu, blížíci se téměř jednomu roku. Společnost se tak dostává do druhotné platební neschopnosti, kdy čeká až ji přijdou na bankovní účty prostředky od odběratelů, které ovšem ani tak nestačí na splacení jejích závazků. Zbytek

prostředků je doplněn krátkodobými bankovními úvěry a celý provoz se tak financuje na dluh. Takové řízení společnosti je nejen finančně, ale také společensky velmi nebezpečné, protože ohrožuje nejen společnost samotnou, ale také obchodní partnery a všechny stakeholdery. Konkurenční společnost Konecranes je i v poslední skupině ukazatelů aktivity úspěšnější než Královopolská. V prvních sledovaných letech jsou sice doby obratu pohledávek delší než doby obratu závazků, přesto se společnosti daří tuto situaci během let stabilizovat a v posledních letech se hodnoty srovnají. Celkově i samotné doby obratu jsou finančně opodstatněné, kdy společnost inkasuje své pohledávky průměrně za 60 dní a své závazky musí zaplatit v přibližně stejnou dobu. Královopolská je v oblasti řízení pohledávek a závazků ve velmi špatné situaci, ve srovnání s konkurencí je pak tato skutečnost o to více viditelná.

2.3.5 Shrnutí finanční analýzy společnosti

Po provedení finanční analýzy přichází část shrnutí zjištěných skutečností a problematických oblastí společnosti Královopolská. Finanční analýza byla provedena pro roky 2014-2018.

Pro celkovou představu o stavu společnosti byla nejdříve provedena analýza pomocí bankrotního modelu – Index 05 a bonitního modelu – Kralickův Quicktest. V rámci Indexu 05 dosáhla společnosti velmi špatných hodnot. Výsledky všech let se pohybují pod hranicí bankrotu, nejhorší hodnoty indexu dosáhla Královopolská a.s. v roce 2017, konkrétně 0,19. Tento komplexní ukazatel předpověděl značné problémy, které byly detailně vyhodnoceny v dalších analýzách. V rámci bonitního ukazatele byly dosažené hodnoty společnosti v rámci šedé zóny. Tzn. čistě podle tohoto ukazatele není možno určit, zda je společnost dobrá nebo ne. Avšak v synergii s bankrotním modelem IN05, který vykázal velmi špatnou situaci společnosti, lze vyvodit, že není bonitní.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy zachycuje meziroční změny v rámci jednotlivých položek, vertikální analýza představuje podíl položek rozvahy v jednotlivých letech. Hlavní trendy zjištěné pomocí analýzy absolutních ukazatelů jsou následující. Složení aktiv odpovídá výrobnímu zaměření společnosti, především v podobě vysokého podílu dlouhodobého majetku, především dlouhodobému hmotného. Tento podíl se během let pohybuje okolo 60 % hodnoty celkových aktiv. V rámci oběžných aktiv byly

největší meziroční změny v rámci pohledávek, kvůli ztraceným zakázkám. Důležitým faktem je velmi nízký stav peněžních prostředků, který byl podrobněji zanalyzován v ukazatelích likvidity. Celkový vývoj aktiv byl meziročně značně kolísavý. V rámci zjednodušení lze říci, že tento vývoj lze vysledovat zpětně k roku 2013, který odstartoval sérii navazujících a spolu souvisejících problémů. Zjednodušeně lze konstatovat, že se společnost snažila dostat zpět do pozice, ve které se nacházela v roce 2014, což se částečně podařilo. Nikterak to ovšem neřeší další elementární problémy, které společnost trápí.

Ve vývoji a složení pasiv, nastaly významné změny. Během let se zvyšoval podíl vlastního kapitálu a snižoval podíl cizích zdrojů. Hlavní příčinou bylo splácení záchranného balíčku od úvěrových institucí. Velmi významný je podíl krátkodobých závazků a závazků z obchodních vztahů, tyto skutečnosti hrály významnou roli především v ukazatelích aktivity.

Analýza výkazu zisku a ztrát ukázala především složení jednotlivých nákladů na výsledku hospodaření. Složení nákladů odpovídá výrobnímu zaměření. Vysoký podíl variabilních nákladů, především spotřeby materiálu a osobních nákladů. Důležitější skutečností je dosažený výsledek v provozní oblasti. Tržby dosažené z prodeje výrobků a zboží jsou téměř rovny nákladům vynaloženým na dosažení těchto tržeb. Špatné výsledky jsou podrženy vysokými finančními náklady, což v konečném výsledku vyústilo ve velmi slabé výsledky hospodaření. Výsledky hospodaření se meziročně příliš nezlepšovaly, tento vývoj odpovídá hodnotám v bankrotním i bonitním modelu.

Výsledky rozdílových ukazatelů a ukazatelů likvidity, lze shrnout do jednoho závěru, protože se dívají na stejnou problematiku z různého pohledu, schopnost společnosti dostát svým závazkům. V rozdílových ukazatelích, ČPK a ČPP, jsou dosažené hodnoty záporné tzn. společnost není solventní. Příčinou jsou extrémně nízké hodnoty peněžních prostředků oproti relativně velmi vysokým hodnotám krátkodobých závazků (často po splatnosti).

Ukazatele likvidity potvrzují tuto skutečnost, pouze s jiným postupem výpočtu. V porovnání s krátkodobými závazky, jsou oběžná aktiva nedostatečná. I v případě teoretického scénáře, že by společnost prodala své zásoby, stále by neměla dostatek prostředků na zaplacení svých krátkodobých závazků.

Ukazatele rentability a zadluženosti lze shrnout obdobně jako v předchozím odstavci, protože spolu úzce souvisí. Hodnoty ukazatelů rentabilit jsou velmi nízké, nedosahují hodnot ani okolo 5 %, což je mnohými autory považováno za minimální zdravou hodnotu. V oblasti zadluženosti má společnost také značné problémy. Na první pohled se poměr vlastních a cizích zdrojů, zdá v pořádku. Při bližším pohledu jsou ovšem zřejmé značné problémy, které odkryly ukazatele doby splácení dluhů a úrokového krytí. Doba splácení se v některých letech dostane dokonce do záporných hodnot, tzn. společnost není v žádaných časových horizontech schopna splatit své závazky. Doplnující ukazatel úrokového krytí říká kolikrát je společnost schopna uhradit samotné nákladové úroky ze svých závazků. Opět je Královopolská hluboko pod doporučenými hodnotami. Všechny tyto skutečnosti dokreslují hluboké problémy, se kterými se potýká.

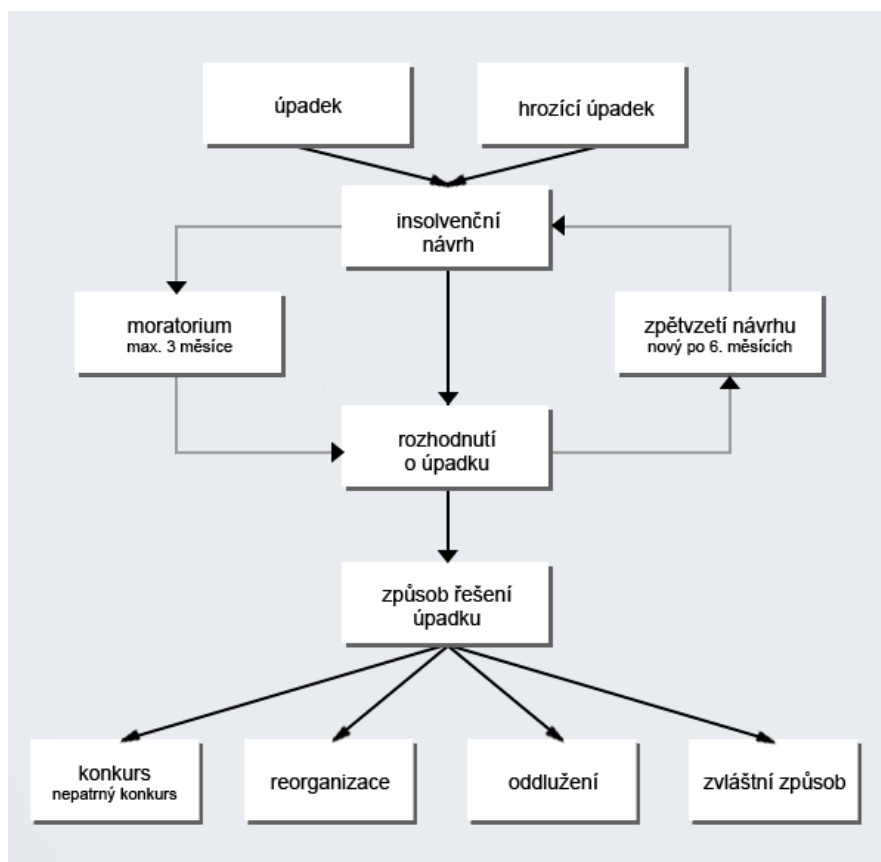
Jako poslední je skupiny ukazatelů aktivity, které říkají, jak společnost efektivně využívá zdrojů, které váže. Tyto ukazatele opakují skutečnosti zjištěné u ostatních skupin ukazatelů. Nejvíce alarmující jsou však ukazatele doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků. Krátkodobé pohledávky ve všech letech společnost inkasuje dříve, než musí splatit své závazky, průměr za všechny sledované roky je roven cca 2,5 měsícům. Doba obratu krátkodobých závazků se ovšem pohybuje okolo téměř 1 roku. Ukazatel samozřejmě bere v potaz všechny krátkodobé závazky, takto extrémně vysoká hodnota ovšem poukazuje na fakt, že společnost má nezanedbatelný podíl krátkodobých závazků po splatnosti větší než 1 rok.

Tímto je završeno shrnutí finanční analýzy, ve kterém byly shrnuty problémy, se kterými se společnost potýká. Je zřejmé, že tyto problémy jsou velmi vážné a týkají se prakticky každé oblasti činnosti. Současná globální pandemie způsobená virovým onemocněním COVID-19, která dopadá prakticky na všechny odvětví, může být pověstnou poslední ranou, která završí roky špatného managementu společnosti. Královopolská se z nepříznivého vývoje, který její katastrofální situaci ještě zhoršuje s velkou pravděpodobností nemusí vzpamatovat. V následující, poslední části, budou navrženy kroky na zlepšení finanční situace společnosti Královopolská a.s.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V rámci poslední části bakalářské práce je představen návrh na zlepšení finanční situace společnosti na základě zjištěných skutečností v předchozí, tj. analytické části. Především problémy společnosti s likviditou a zadlužeností. Představený návrh je adekvátní situaci společnosti se současným udržením zřetele na uspokojení jejích věřitelů. Ať již v podobě věřitelů z obchodních vztahů nebo úvěrových institucí (bank).

3.1 Insolvenční řízení



Obrázek č. 4: Průběh insolvenčního řízení

(Zdroj: Bussiness Info, Insolvency – úpadek a způsoby jeho řešení, 2020)

Vzhledem k velmi špatné finanční situaci společnosti Královopolská a.s. je vhodné položit si otázku, zda společnost splňuje podmínky pro podání insolvenčního návrhu. Tzn. nachází – li se v úpadku nebo jí úpadek hrozí. V rámci návrhové části je ve zjednodušené podobě představen postup v případě podání insolvenčního návrhu. Tj.

orgánů spravujících toto řízení, tak i jeho účastníků, v podobě dlužníka (Královopolská a.s.) a jejích věřitelů (bank, dodavatelů).

Na obrázku výše je vyobrazeno schéma průběhu insolvenčního řízení. Před samotným zahájením insolvenčního řízení musí být splněna podmínka a to, že se dlužník musí nacházet v úpadku nebo mu úpadek musí hrozit (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Úpadek

Úpadek dle § 3 Zákona o úpadku a způsobech jeho řešení je definován následovně:

(1) Dlužník je v úpadku, jestliže má

- a) více věřitelů a
 - b) peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a
 - c) tyto závazky není schopen plnit
1. (dále jen "platební neschopnost").
2. (2) Má se za to, že dlužník není schopen plnit své peněžité závazky, jestliže
- a) zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo
 - b) je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti, nebo
 - c) není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo
 - d) nesplnil povinnost předložit seznamy uvedené v § 104 odst. 1, kterou mu uložil insolvenční soud (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Vzhledem ke skutečnostem zjištěných při samotné finanční analýze, tak z výročních zpráv, které sloužily jako zdroj dat k této analýze vyplývá, že společnost Královopolská splňuje všechny podmínky úpadku. Tzn. může podat nebo na ni může být podán návrh na insolvenční řízení (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Nejdůležitější ukazatele jsou zachyceny v následující tabulce. Jedná se o ukazatele rentability, zadluženosti a aktivity (poměrové ukazatele), které potvrzují tvrzení, že společnost Královopolská a.s. se nachází v úpadku. Má více věřitelů, peněžité závazky (v prodlení více než 30 dní po splatnosti) a také tyto závazky není schopna splatit.

Tabulka č. 23: Klíčové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
ROA (%)	1,87	7,50	4,65	5,71	1,57
ROE (%)	4,24	15,15	7,88	10,26	3,13
ROS (%)	2,47	8,62	5,06	6,60	1,45
Celková zadluženost	0,59	0,51	0,45	0,53	0,50
Koeficient samofinancování	0,38	0,47	0,54	0,46	0,49
Doba splacení dluhů (rok)	-13,32	20,83	2,43	7,04	-15,26
Úrokové krytí	4,56	3,55	3,62	-3,25	8,74
Doba obratu krátk. pohledávek (dny)	125,69	102,43	97,86	108,81	101,27
Doba obratu krátk. závazků (dny)	368,49	303,43	296,86	418,25	295,85

Insolvenční návrh

Insolvenční řízení může být zahájeno pouze na návrh dlužníka, v tomto případě společnosti Královopolská nebo jejích věřitelů, případně osob oprávněných. A to bez zbytečného odkladu poté, co se dozvěděla nebo při náležité pečlivosti měla dozvědět o svém úpadku. I vzhledem k provedenému auditu společnosti musí tato skutečnost být zřejmá, jak jí samotné, tak jejímu okolí. Při podání insolvenčního návrhu je v případě právnické osoby potřeba složit zálohu na náklady insolvenčního řízení ve výši 50 000 Kč (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Samotný návrh je pak možné podat buď písemně nebo elektronicky, je potřeba doložit veškeré potřebné náležitosti. V případě podání návrhu ze strany dlužníka pak především:

- seznam svého majetku včetně svých pohledávek s uvedením svých dlužníků,
- seznam svých závazků s uvedením svých věřitelů, pokud není spojen návrh s návrhem na oddlužení,
- příp. seznam svých zaměstnanců,
- listiny, které dokládají úpadek nebo hrozící úpadek.

V seznamu majetku je třeba jednotlivě označit svůj majetek, včetně pohledávek. V případě pohledávek, v jakou výši, na základě, čeho vznikly apod. U majetku je potřeba také uvést, zda je např. zastaven. Společnost Královopolská má část svého majetku zastaven, tyto skutečnosti by tedy musela řádně doložit (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

V seznamu závazků je pak dlužník (Královopolská) povinna označit jako své věřitele všechny osoby, ať už fyzické nebo právnické vůči kterým má závazek. Stejně jako v případě majetku, je třeba uvést na základě jaké skutečnosti tento závazek vzniknul a v jaké výši. Aby bylo možno jednoznačně stanovit v jaké výši jsou nároky věřitelů a z jakých zdrojů (majetku) je možné tyto nároky uspokojit (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

S podáním insolvenčního návrhu se samozřejmě pojí právní účinky, které nabydou platnosti v okamžik zveřejnění vyhlášky. Především nebude pro věřitele od tohoto momentu možné nárokovat své pohledávky prostřednictvím žaloby, pouze pomocí přihlášky pohledávek do insolvenčního řízení. Samotné insolvenční řízení je místně a věcně příslušné sídlu dlužníka. V případě Královopolské a.s. se sídlem v Brně by insolvenční řízení bylo řešeno Krajským soudem v Brně. Krajský soud by řízení přiřadil insolvenčního správce, který by celé řízení spravoval a dohlížel na jeho řádný průběh podle platných zákonů (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Moratorium

Moratorium je speciální případ, jedná se v podstatě o mimosoudní (mimo insolvenční) způsob vyrovnání dlužníka a věřitele. V případě podání insolvenčního návrhu ze strany dlužníka (Královopolské) je možné podat návrh na moratorium do 7 dní od podání insolvenčního návrhu. Samotné moratorium může trvat až 3 měsíce. V případě Královopolské s velkým množstvím dlužníků by moratorium bylo možností, ale situaci by spíše znepráhlednilo a není jisté, jestli by na něj přistoupili všichni účastníci řízení (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Rozhodnutí o úpadku a způsob jeho řešení

Na základě dodaných dokumentů od dlužníka (Královopolské) a jejích věřitelů, kteří se k insolvenčnímu řízení přihlásí, rozhodne Krajský soud v Brně, zdali je návrh věcný, tedy o tom, že se Královopolská a.s. skutečně nachází v úpadku a o způsobu jeho řešení.

Ze zákona č.182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení existují 4 způsoby řešení:

- a) konkurs
- b) reorganizace
- c) oddlužení
- d) zvláštní způsob

Konkurs

Podstata konkursu spočívá v rozprodání majetku za účelem poměrného uspokojení nároků věřitelů s eventuálním ukončením činnosti společnosti. Majetek se zpeněží veřejnou dražbu, mimo dražbu, alternativně dražbou vedenou exekutorem. Vzhledem k velkému množství dlouhodobého majetku, především budov, staveb, strojů a dalších je toto jeden ze dvou možných způsobů řešení insolvence. Při tomto řešení by bylo možné uspokojit věřitele, především prodejem budov a pozemků v lukrativní čisti Brna – Královo Pole, kde společnost sídlí. S ohledem na velmi vysoké ceny nemovitostí v současnosti (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Reorganizace

Způsob insolvence reorganizací spočívá v zachování ekonomické činnosti společnosti, avšak pouze v mezích tzv. reorganizačního plánu. V případě nesplnění podmínek stanovených v reorganizačním plánu může insolvenční soud rozhodnout o přeměně na konkurs. Reorganizace je druhým možným způsobem řešení insolvence (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Podmínky pro reorganizaci dle insolvenčního zákona Královopolská splňuje, tj.

- není v likvidaci
- neobchoduje s cennými papíry
- její roční obrát za poslední účetní období přesáhl 50 mil. Kč a také zaměstnává více než 50 zaměstnanců (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

V případě Královopolské by v rámci reorganizace vzhledem k neúspěšné hlavní činnosti, tj. výroba jeřábů a ocelových konstrukcí v rámci kusové výroby bylo možné uvažovat o změně hlavního předmětu činnosti na pronájem prostor. Vzhledem k výhodné pozici v rámci Brna i Jihomoravského kraje by byl pronájem výrobních hal a dalších prostor vhodnou alternativou k současnému stavu.

Oddlužení

Tento způsob řešení insolvence není v případě společnosti Královopolská a.s. možný. Oddlužení je sice nejpoužívanější forma řešení úpadku, avšak je možná pouze pro právnické osoby, které nejsou považovány za podnikatele a současně nemají dluhy z podnikání. Oddlužení jako takové spočívá v konsolidaci dlužnickových dluhů, aby nezajištění věřitelé byli uspokojeni částečně (alespoň ze 30 %) opět zpeněžením majetkové podstaty dlužníka (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

Zvláštní způsoby řešení úpadku

Posledním ze čtyř možných způsobů řešení úpadku je tzv. zvláštním způsobem. Ten se používá při úpadcích finančních institucí, bank, institucím jim podobným, pojišťovacích institucí a obchodníka s cennými papíry. Ani do jedné z těchto kategorií Královopolská jako strojírenská výrobní společnost nespadá, a tak není třeba tento způsob dále popisovat (Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)).

V následující části bakalářské práce bude dále rozpracována možnost řešení úpadku společnosti formou reorganizace (s prvky konkursu). Tato možnost dává za současné situace větší smysl než pouhé rozprodání majetkové podstaty společnosti v rámci konkursu. Především pozemků s tak strategickou pozicí jako je Královo Pole v Brně.

Udržení těchto pozemků a staveb k nim příslušných může zajistit velmi významný zdroj příjmů obzvláště v této nejisté době globální krize způsobené virem COVID-19.

3.2 Reorganizace

Na základě stručného popisu procesu insolvenčního řízení, ze kterého vyplývá, že insolvenční soud by rozhodnul jedním ze dvou možných způsobů řešení úpadku. První ze dvou možných variant je konkurs, tato varianta by znamenala rozprodání veškerého majetku za účelem uspokojení pohledávek svých věřitelů a ukončení veškeré činnosti společnosti.

Druhou možností je reorganizace společnosti za účelem finančního ozdravení, může v sobě zahrnovat i prvky konkursu, tj. rozprodání části majetku, případně i změnu hlavní činnosti společnosti. Způsob řešení úpadku reorganizací se stanovuje pomocí tzv. reorganizačního plánu, který stanoví konkrétní kroky, které je potřeba realizovat společně se způsobem, jak uspokojit věřitele společnosti. Reorganizační plán bude ve zjednodušené podobě dále rozpracován.

Majetková podstata – před reorganizací

Před samotným reorganizačním plánem je vhodné podívat se na samotnou majetkovou podstatu společnosti Královopolská. A v rámci této podstaty vytipovat, které položky by bylo možné rozprodát v rámci konkursu za účelem uspokojení věřitelů. Při ukončení činnosti společnosti, tak jak fungovala dosud by byly samozřejmě nejvhodnější nejlikvidnější aktiva. Konkrétně zpeněžit pohledávky, prodat zásoby a rozpracované výrobky a polotovary, pokud to jen bude možné. Dále stroje a nářadí, automobily, přístroje, drobný DHM. Předmětem konkursu by pak nebyly samotné pozemky a stavby na nich stojící, ty by byly zachovány pro nově přetransformovanou společnost, jejíž hlavní činností by byl pronájem těchto prostor dalším subjektům.

Výjimkou by pak byla samotná ochranná známka Královopolské, která se odepisuje po dobu 80 let a hodnota ke konci roku 2018 činí 147,5 mil. Kč. Je otázkou, zda by se v konkursu našel vhodný kupec pro zachování značky i za cenu změny lokality společnosti.

Tabulka č. 24: Rozvaha ve zkr. rozsahu – před reorganizací

(Zdroj: Výroční zpráva Královopolská, 2019)

Položka	V tis. Kč
Aktiva	921 073
Dlouhodobý majetek	533 150
Dlouhodobý nehmotný majetek	148 032
Ochranná známka	147 451
Dlouhodobý hmotný majetek	287 040
Pozemky a stavby	243 169
Dlouhodobý finanční majetek	98 078
Oběžná aktiva	383 570
Zásoby	167 162
Materiál	62 591
Nedokončená vyr. a polotovary	90 960
Výrobky a zboží	11 939
Pohledávky	188 317
Peněžní prostředky	28 091
ČR aktiv	4 353

Závazky vůči věřitelům

Oproti majetkové podstatě společnosti je také nutné postavit její závazky vůči věřitelům, které je třeba konkursem splatit. V následující tabulce jsou zachyceny jednotlivé typy závazků, jejich výše a splatnost. Je vidět, že nezanedbatelná část závazků je po splatnosti. Malá část závazků z obchodních vztahů, konkrétně ve výši 2 674 tis. Kč, dokonce více než 5 let v prodlení. Tyto závazky v celkové výši 464 638 tis. Kč ke konci roku 2018 by byly splaceny výnosem z prodané majetkové podstaty v konkursu.

Tabulka č. 25: Splatnost závazků

(Zdroj: Výroční zpráva Královopolská, 2019)

Závazky	Celkem	Před splatností	Po splatnosti	Více než 5 let
Z obch. vztahů	196 187	115 247	80 940	2 674
- z toho ve skupině	4 939	231	4 708	0
Vůči zaměst.	7 724	7 724	0	0
Soc. a zdrav. poj.	4 386	4 386	0	0
Daně a dotace	4 691	4 691	0	0
Ostatní	56 880	56 880	0	0
Přijaté zálohy	74 558	74 558	0	0
Dohad. účt. pas.	13 497	13 497	0	0
Úvěrové instituce	106 715	106 715	0	0
Závazky celkem	464 638	383 698	80 940	2 674

V další tabulce je rozvaha nově vzniklého ekonomického subjektu po vypořádání konkursu. Z rozvahy je patrné, že v rámci dlouhodobého hmotného majetku zůstaly ve vlastnictví společnosti především pozemky a stavby na nich stojící. Tyto se nacházejí v Brně – Králově Poli, strategické pozici v rámci jihomoravské metropole i samotného kraje. Dalším majetkem by byl software nezbytný k provozování činnosti a také peněžní prostředky pro zajištění dostatečné likvidity nově vzniklé společnosti.

Tabulka č. 26: Zakladatelská rozvaha po reorganizaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	V tis. Kč	Položka	V tis. Kč
Aktiva	243 819	Pasiva	293 269
DM	243 719	Vlastní kapitál	200 000
DNM	50	Základní kapitál	200 000
Software	50	Cizí zdroje	93 269
DHM	243 669	Rezervy	96 269

Pozemky	174 393		
Stavby	68 776		
Hmotné mov. věci	500		
Oběžná aktiva	100		
PP (BÚ + pokladna)	100		

Reorganizační plán – Pronájem skladových a výrobních prostor

V následující tabulce je přehledně zobrazený předpokládaný výnos společnosti Královopolská při pronájmu všech 32 objektů v jejím vlastnictví. Z toho 31 je klasifikovaných jako stavby pro výrobu a skladování a jedna jako garáž (Katastr nemovitostí, ČÚZK, 2020).

Pro odhad ceny pronájmu byly použity podobné nabídky v okrese Brno – město. Takto stanovená cena se rovná 120 Kč/m²/měsíc + 30 Kč/m²/měsíc na energie (Sreality.cz, 2020).

Tabulka č. 27: Výnosy z pronájmu budov

(Zdroj: Katastr nemovitostí, ČÚZK, 2020)

Celková výměra (v m²)	Pronájem/měsíc (v Kč)	Pronájem/rok (v Kč)
92 849	11 141 880	133 702 560

V rámci spravování pronajatých nemovitostí by bylo potřeba z původních oddělení společnosti Královopolská zachovat pouze Správní úsek. Mzdové a účetní služby by byly zajišťovány externě.

V následující tabulce je vypracována zjednodušená forma výkazu zisku a ztrát po navrhované reorganizaci. Výnosy z pronájmu jsou vypočteny na základě celkové výměry staveb ve vlastnictví Královopolské a.s. dle listu vlastnictví (Katastr nemovitostí, ČÚZK, 2020). Celková zjištěná výměra je pak vynásobena cenou 120 Kč/m²/měsíc na základě průzkumu trhu na stránkách Sreality.cz (Sreality.cz, 2020).

Nákladové položky jsou vyčísleny následovně. Náklady spojené s údržbou budov, zahrnující energie, zálohy na opravy apod. byly stanoveny na 30 Kč/m²/měsíc na základě

průzkumu trhu podobných nabídek v okrese Brno – město na stránkách Sreality.cz (Sreality.cz, 2020).

Mzdové náklady byly stanoveny pro 3 zaměstnance určené k zabezpečení úkonů související s pronájmem budov. Hrubá mzda pro všechny zaměstnance byla stanovena na 25 000 Kč/měsíc ve výkazu zisku a ztrát jsou pak zachyceny celkové náklady zaměstnavatele včetně povinného sociálního a zdravotního pojištění.

Účetní a daňové poradenství a služby byly naceněny na základě orientačního ceníku společnosti Daňová kancelář s.r.o. se sídlem v Brně, Herčíkova 246 (Daňová kancelář s.r.o. Brno, 2020). Na základě ceníku na webových stránkách společnosti byly její služby pro společnost Královopolská naceněny takto: Obrat nad 50 mil. Kč, počet dokladů měsíčně 50. Takto naceněná sazba činí 9 590 Kč/měsíc, započtena 13krát (12 měsíců + uzávěrka). Ročně by tyto služby vyšly na 124 670 Kč.

Výsledek hospodaření za rok 2018, s ohledem na změnu cen a jejich poměřování v různých časech by činil 98,5 mil. Kč, daň z příjmu PO 19 % by činila 18,7 mil. Kč. Výsledek hospodaření po zdanění by činil 79,8 mil Kč. Pro srovnání, takto dosažený výsledek hospodaření je více než 2,5krát vyšší než ten, kterého společnost Královopolská a.s. dosáhla za účetní období roku 2018. I přesto, že čistý obrat za účetní období by byl méně než pětinový oproti reálnému obratu za rok 2018.

Tabulka č. 28: Zkrácený VZZ po reorganizaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	v Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	133 702 560
Výkonová spotřeba	33 625 640
Osobní náklady	1 447 200
Ostatní náklady	124 670
VH před zdaněním	98 505 050
Daň z příjmu splatná	18 715 960
VH za účetní období	79 789 091

Důsledky reorganizace

Na závěr návrhové části je vhodné shrnout celkové dopady a důsledky navrhované reorganizace společnosti Královopolská a.s. v rámci insolvenčního řízení. Na první pohled se může zdát radikální tímto záměrem připravit cca. 350 zaměstnanců o práci, přesto se toto řešení zdá optimální. Společnost, ale především její management svojí činností škodila nejen sobě, hlavně pak i svému okolí. Do současné situace, do které společnost dostalo její vedení, je tristní. Řešení situace reorganizací by mělo jednoznačně více pozitiv než negativ, věřitelé v podobě bank i obchodních partnerů by získali často po několika letech zpět své peněžní prostředky. Zdroje neefektivně vázané v současné činnosti společnosti by byly uvolněny pro jiné účely, kde by mohly být využity lépe.

V neposlední řadě je vhodné zamyslet se nad image nově vzniklého subjektu, nástupci, Královopolské i když se zcela jiným primárním předmětem činnosti. V rámci zavedení na trh by bylo vhodné zvážit rebrandování nově vzniklého subjektu s novým logem a názvem. Např. KP Facilities a.s. Rozpracování tohoto námětu již však není předmětem této bakalářské práce se zaměřením na finanční analýzu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské bylo zhodnotit finanční situaci společnosti Královopolská a.s. s pomocí analýzy okolí společnosti, hlavně ale pomocí finanční analýzy. Především pak navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení finanční situace společnosti. Zdrojem dat pro analýzu společnosti byly výroční zprávy za roky 2014-2018.

Samotná práce byla rozdělena na tři části. V první části byly definovány teoretická východiska práce, které byly použity v další části práce, a to části analytické.

Ve druhé části práce byla analyzována současná situace společnosti. Nejdříve byla společnost Královopolská a.s. představena včetně její historie a výrobního programu. Dále byla zpracována analýza okolí společnosti s pomocí SLEPTE analýzy, konkurenční prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí společnosti je zanalyzováno pomocí McKinseyových 7 S, které popisuje systémy a procesy uvnitř společnosti. Skutečnosti zjištěné v těchto třech analýzách jsou na konci podkapitoly shrnuty.

Ve finanční analýze byla jako první zpracována analýza soustav ukazatelů pomocí bankrotního modelu IN05 a bonitního modelu – Kralickova Quicktestu. Pomocí těchto ukazatelů byla zjištěna velmi špatná situace, ve které se společnost nachází, tj. v bankrotu. Toto předznamenalo problémové oblasti společnosti, společně s jejich příčinami.

V absolutní a vertikální analýze lze vidět, že celková hodnota aktiv během sledovaných let kolísá. Po špatných výsledcích roku 2013, společnost absorbovala záchranný úvěr, avšak ani ten její výsledky příliš nezlepšil. Stejně tak jednotlivé položky rozvahy během let značně klesají. Na celkových nákladech společnosti má největší podíl výkonová spotřeba, což je u výrobní společnosti standardní.

V rámci rozdílových ukazatelů, tj. čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků, byly vysledovány velmi vysoké záporné hodnoty. Společnost není likvidní, nemá dostatečné peněžních prostředky na splacení svých závazků (mnoho závazků je i po splatnosti). Tyto hodnoty pak byly potvrzeny v rámci ukazatelů likvidity, kde společnost nedosáhla doporučených hodnot. Ve srovnání s oborem a zejména pak s přímou konkurencí (společnosti Konecranes) byl tento kontrast ještě výraznější.

Ukazatele rentability lze ve stručnosti shrnout, také jako velmi špatné a podprůměrné. Společnost netvoří svým majitelům hodnotu. V rámci zadluženosti si společnost vedla

také velmi špatně, její zadlužení je vysoké. Navíc vykazuje časový nesoulad mezi zapojenými zdroji, financuje svůj provoz krátkodobými úvěry, které přispívají, k již tak neutěšenému stavu.

Jako poslední v rámci finanční analýzy byly vyhodnoceny ukazatele aktivity, které dokreslily katastrofální stav společnosti. Velmi špatnou platební morálku společnosti Královopolská, při době obratu krátkodobých blížících se jednomu kalendářnímu roku. Což rozhodně neodpovídá obrazu finančně zdravé společnosti, která včas plní své závazky.

Na základě skutečností z analytické části práce, pro shrnutí především problémy s likviditou, zadlužeností a špatnou platební schopností, je v poslední části bakalářské práce – návrhové části navrženo řešení v podobě podání návrhu na insolvenční řízení. Insolvenční řízení by bylo řešeno formou reorganizace, resp. reorganizace s prvky konkursu. Rozprodání většiny aktiv společnosti kromě pozemků a staveb na nich stojících a následný pronájem těchto prostor pro komerční účely.

Současná krize způsobená virem COVID-19 dopadla na prakticky všechny odvětví, strojírenský průmysl nevyjímaje. S touto krizí se budou těžko vyrovnávat finančně zdravé společnosti, natož ty finančně nezdravé a bez rezerv jako je společnost Královopolská a.s. Krize tak může dovést roky špatného managementu a ukončit tak působení společnosti na dobro.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s.: il., tab. ISBN 80-7261-145-3.

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 1995, 159 s.: il., tab. ISBN 80-85603-80-2.

Certifikáty | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/certifikaty>.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, 197 s. ISBN 80-7079-257-4.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s.: il. ISBN 978-80-86929-26-2.

GRÜNWALD, Rolf. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: uživatelská příručka s příklady*. Praha: Ekopress, 2001, 76 s. ISBN 80-86119-47-5.

HARNA, Lubomír, Jiřina REZKOVÁ a Hana BŘEZINOVÁ. *Finanční analýza včetně softwaru: příručka jednoduchého vyhodnocení finanční situace podniku*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Bilance, 2007, 72 s.: il., formuláře + 1 CD-ROM. ISBN 80-86371-49-2.

Informace a média | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/o-spolecnosti/informace-a-media>.

Insolvence – úpadek a způsoby jeho řešení | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/insolvence-upadek-a-zpusoby-jeho-reseni-ppbi/>.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017, 328 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7380-646-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s.: il. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran: ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

Kodex chování | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/o-spolecnosti/kodex-chovani>.

KONECRANES AND DEMAG, S.R.O. Výroční zpráva 2014. Slaný: KONECRANES AND DEMAG, s.r.o., 2015.

KONECRANES AND DEMAG, S.R.O. Výroční zpráva 2015. Slaný: KONECRANES AND DEMAG, s.r.o., 2016.

KONECRANES AND DEMAG, S.R.O. Výroční zpráva 2016. Slaný: KONECRANES AND DEMAG, s.r.o., 2017.

KONECRANES AND DEMAG, S.R.O. Výroční zpráva 2017. Slaný: KONECRANES AND DEMAG, s.r.o., 2018.

KONECRANES AND DEMAG, S.R.O. Výroční zpráva 2018. Slaný: KONECRANES AND DEMAG, s.r.o., 2019.

KRÁLOVOPOLSKÁ OMEZUJE PAPÍRY V PERSONÁLNÍM ODDĚLENÍ [online]. [cit. 20.01.2020]. Dostupné z: <https://erpio.one/2018/10/23/kralovopolska-dms-1/>

KRÁLOVOPOLSKÁ, A.S. [online]. [cit. 17.01.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz>.

KRÁLOVOPOLSKÁ, A.S. Výroční zpráva 2014. Brno: KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., 2015.

KRÁLOVOPOLSKÁ, A.S. Výroční zpráva 2015. Brno: KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., 2016.

KRÁLOVOPOLSKÁ, A.S. Výroční zpráva 2016. Brno: KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., 2017.

KRÁLOVOPOLSKÁ, A.S. Výroční zpráva 2017. Brno: KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., 2018.

KRÁLOVOPOLSKÁ, A.S. Výroční zpráva 2018. Brno: KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., 2019.

KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., Brno IČO 46347267 - Obchodní rejstřík firem | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46347267/kralovopolska-as/>.

MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica, 2009, 191 s.: il. ISBN 978-80-245-1397-3.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové za 1. – 4. čtvrtletí 2015. [online]. ©2005-2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové za rok 2018. [online]. ©2005-2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové za rok 2017. [online]. ©2005-2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>.

MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha: Bilance, 1997, 207 s. ISBN: 80-7357-219-2

Nahlížení do katastru nemovitostí | Nahlížení do katastru nemovitostí. Nahlížení do katastru nemovitostí | Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. Copyright © 2004 [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://nahlizidenidokn.cuzk.cz/>.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Gabriela LECIÁNOVÁ. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 2005, xi, 233 s.: il. + 1 CD-ROM. ISBN 80-7259-022-7.

Politika integrovaného systému managementu | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/o-spolecnosti/politika-integrovaneho-systemu-managementu>

Představení firmy – KRÁLOVOPOLSKÁ STEEL. Nákup a prodej hutního materiálu – KRÁLOVOPOLSKÁ STEEL [online]. Copyright © KRÁLOVOPOLSKÁ STEEL s.r.o., Křižíkova 68a, 660 90, Brno, telefon [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolskasteel.cz/o-spolecnosti/predstaveni-firmy>

Představení firmy | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/o-spolecnosti/predstaveni-firmy>

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999, 195 s. ISBN 80-7226-140-1.

SEKERKA, Bohuslav. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 2.upr.vyd. Praha: Profess, 1997, 172 s.+ disketa. ISBN 80-85235-40-4.

Sreality [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>.

Účetnictví a daňové poradenství | Daňová kancelář s.r.o. Brno. Účetnictví a daňové poradenství | Daňová kancelář s.r.o. Brno [online]. Copyright © 2015 Daňová kancelář s.r.o. 1 All Rights Reserved. [cit. 16.03.2020]. Dostupné z: <https://www.danovakancelar.cz/>.

Výročí 130 let | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/o-spolecnosti/vyroci-130-let>.

Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182#Top>.

Produkty a služby | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [online]. Copyright © 2019 KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kralovopolska.cz/cz/produkty-a-sluzby>.

Co je to Visegrádská skupina | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/visegradska-skupina/co-je-to-visegradska-skupina-167982/>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté peněžní prostředky
ČUZK	Český úřad zeměměřický a katastrální
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
Kč	Koruna česká
mil.	milión
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tis.	tisíc
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Index 05	42
Graf č. 2: Kralický Quicktest	43
Graf č. 3: Čistý pracovní kapitál	58
Graf č. 4: Čisté pohotové prostředky	59
Graf č. 5: Ukazatele rentability	61
Graf č. 6: Ukazatele likvidity	63

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model 7S společnosti - McKinsey	16
Obrázek č. 2: Čistý pracovní kapitál.....	23
Obrázek č. 3: Logo společnosti.....	33
Obrázek č. 4: Průběh insolvenčního řízení	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Situace společnosti na základě IN05	19
Tabulka č. 2: Algoritmus Quicktestu	20
Tabulka č. 3: Vyhodnocení Quicktestu.....	21
Tabulka č. 4: Index 05	41
Tabulka č. 5: Kralickův Quicktest	43
Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv	45
Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv.....	47
Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv	49
Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv.....	51
Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	53
Tabulka č. 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	55
Tabulka č. 12: Čistý pracovní kapitál	58
Tabulka č. 13: Čisté pohotové prostředky	59
Tabulka č. 14: Ukazatele rentability Královopolská a.s.	60
Tabulka č. 15: Ukazatele rentability – oborový průměr	60
Tabulka č. 16: Ukazatele rentability Konecranes and Demag s.r.o.	61
Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity Královopolská a.s.	63
Tabulka č. 18: Ukazatele likvidity Konecranes and Demag s.r.o.	63
Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti Královopolská a.s.....	65
Tabulka č. 20: Ukazatele zadluženosti Konecranes and Demag s.r.o.	65
Tabulka č. 21: Ukazatele aktivity Královopolská a.s.	67
Tabulka č. 22 Ukazatele aktivity Konecranes and Demag s.r.o.	67
Tabulka č. 23: Klíčové ukazatele.....	74
Tabulka č. 24: Rozvaha ve zkr. rozsahu – před reorganizací	79
Tabulka č. 25: Splatnost závazků	80
Tabulka č. 26: Zakladatelská rozvaha po reorganizaci	80
Tabulka č. 27: Výnosy z pronájmu budov	81
Tabulka č. 28: Zkrácený VZZ po reorganizaci	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Aktiva společnosti v letech 2014-2018	I
Příloha č. 2: Pasiva společnosti v letech 2014-2018.....	IV
Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti v letech 2014-2018	VI
Příloha č. 4: Výnosy z pronájmu budov	VIII

Příloha č. 1: Aktiva společnosti v letech 2014-2018

(Zdroj: Výroční zprávy Královopolská a.s. 2014-2018)

AKTIVA	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	959 883	824 881	820 214	914 995	921 073
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	519 505	501 107	534 303	546 433	533 150
Dlouhodobý nehmotný majetek	157 879	155 245	152 477	149 990	148 032
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	157 879	155 245	152 477	149 990	148 032
Software	979	707	302	177	581
Ostatní ocenitelná práva	156 900	154 538	152 175	149 813	147 451
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	305 330	289 566	282 897	296 554	287 040
Pozemky a stavby	280 045	269 754	260 969	254 655	243 169
Pozemky	181 418	180 130	180 130	180 130	174 393
Stavby	98 627	89 624	80 839	74 525	68 776
Hmotné movité věci a jejich soubory	22 903	17 302	15 806	38 252	40 577
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	295	295	295	295	295
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	295	295	295	295	295
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 087	2 215	5 827	3 352	2 999
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	14	0	29	36	561
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 073	2 215	5 798	3 316	2 438
Dlouhodobý finanční majetek	56 296	56 296	98 929	99 889	98 078
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	30 358	30 358	52 401	53 132	55 165
Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly – podstatný vliv	25 938	25 938	46 528	46 757	42 913

Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	433 700	317 672	281 746	363 277	383 570
Zásoby	125 096	103 253	92 013	154 494	167 162
Materiál	30 202	34 172	33 416	68 105	62 591
Nedokončená výroba a polotovary	48 636	50 386	42 141	65 858	90 960
Výrobky a zboží	44 064	18 674	16 201	17 219	11 939
Výrobky	6 723	18 611	15 643	17 102	11 494
Zboží	37 341	63	558	117	445
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	2 194	21	255	3 312	1 672
Pohledávky	256 419	176 786	150 844	153 229	188 317
Dlouhodobé pohledávky	1 114	1 114	1 114	1 114	1 114
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	114	114	114	114	114
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	114	114	114	114	114
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	255 305	175 672	149 730	152 115	187 203
Pohledávky z obchodních vztahů	253 365	175 225	149 277	139 876	186 817
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	1 940	447	453	12 239	386
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát – daňové pohledávky	0	0	0	2 864	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 591	48	100	158	16
Dohadné účty aktivní	202	339	320	137	320
Jiné pohledávky	147	60	33	9 080	50

Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	52 185	37 633	38 889	55 554	28 091
Peněžní prostředky v pokladně	626	966	1 370	1 441	710
Peněžní prostředky na účtech	51 559	36 667	37 519	54 113	27 381
Časové rozlišení aktiv	6 678	6 102	4 165	5 285	4 353
Náklady příštích období	6 643	6 080	3 788	5 276	4 353
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	35	22	377	9	0

Příloha č. 2: Pasiva společnosti v letech 2014-2018

(Zdroj: Výroční zprávy Královopolská a.s. 2014-2018)

PASIVA	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	959 883	824 881	820 214	914 995	921 073
Vlastní kapitál	367 858	387 960	441 998	425 270	453 525
Základní kapitál	401 320	401 320	401 320	401 320	401 320
Základní kapitál	401 320	401 320	401 320	401 320	401 320
Vlastní podíly	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	23 655	23 652	66 285	67 237	65 427
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	23 655	23 652	66 285	67 237	65 427
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	23 655	23 652	66 285	67 237	65 427
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	62 243	62 243	62 243	62 243	62 243
Ostatní rezervní fondy	62 243	62 243	62 243	62 243	62 243
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-144 802	-119 360	-99 255	-87 850	-105 530
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	-144 802	-119 360	-99 255	-87 850	-105 530
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	25 442	20 105	11 405	-17 680	30 065
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	568 706	422 655	369 461	483 332	464 637
Rezervy	2 842	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	2 842	0	0	0	0
Závazky	565 864	422 655	369 461	483 332	464 637
Dlouhodobé závazky	92 559	73 073	90 483	71 944	63 973
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0

Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	91 166	37 336	48 998	30 170	22 284
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky – podstatní vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Závazky – ostatní	1 393	35 737	41 485	41 774	41 689
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	1 393	35 737	41 485	41 774	41 689
Krátkodobé závazky	473 305	349 582	278 978	411 388	400 664
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	167 953	186 569	91 893	97 484	84 430
Krátkodobé přijaté zálohy	38 834	24 256	10 828	53 438	74 558
Závazky z obchodních vztahů	176 861	86 408	84 263	153 835	154 498
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky – podstatní vliv	0	0	0	0	0
Závazky – ostatní	89 657	52 349	91 994	106 631	87 178
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	7 762	8 075	7 843	7 951	7 724
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 780	4 456	4 354	4 490	4 386
Stát – daňové závazky a dotace	5 915	1 462	2 923	1 273	4 691
Dohadné účty pasivní	18 160	19 356	11 494	34 537	13 497
Jiné závazky	50 040	19 000	65 380	58 380	56 880
Časové rozlišení pasiv	23 319	14 266	8 755	6 393	2 911
Výdaje příštích období	11 114	6 764	7 239	5 260	1 902
Výnosy příštích období	12 205	7 502	1 516	1 133	1 009

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti v letech 2014-2018

(Zdroj: Výroční zprávy Královopolská a.s. 2014-2018)

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	655 912	490 764	482 507	440 003	600 324
Tržby za prodej zboží	75 348	126 655	68 323	63 295	65 173
Výkonová spotřeba	462 395	414 752	338 318	354 096	487 547
Náklady vynaložené na prodané zboží	56 320	86 633	48 264	40 434	43 829
Spotřeba materiálu a energie	277 079	199 997	187 372	224 096	292 793
Služby	128 996	128 122	102 682	89 566	150 925
Změna stavu zásob vlastní činnosti	32 032	-10 868	10 802	-25 516	-18 620
Aktivace	-477	-6	0	0	-27
Osobní náklady	158 555	160 788	163 650	162 776	170 900
Mzdové náklady	116 340	118 609	120 521	119 681	125 730
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	42 215	42 179	43 129	43 095	45 170
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	38 843	39 701	40 490	40 345	42 365
2.2. Ostatní náklady	3 372	2 478	2 639	2 750	2 805
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-374	20 083	13 325	19 631	-6 948
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	22 594	19 938	18 668	18 628	17 022
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	22 594	19 938	18 668	18 628	17 022
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	-16 758	-4 927	-1 299	1 658	1 707
Úpravy hodnot pohledávek	-6 210	5 072	-4 044	-655	-25 677
Ostatní provozní výnosy	36 306	21 298	6 686	6 588	54 363
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	7 956	5 010	398	276	31 812
Tržby z prodeje materiálu	5 803	669	1 789	1 413	12 736
Jiné provozní výnosy	22 547	15 619	4 499	4 899	9 815
Ostatní provozní náklady	11 591	20 194	14 611	5 019	51 333
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	938	1 288	109	0	5 987
Zůstatková cena prodaného materiálu	7 182	817	2 087	353	8 381
Daně a poplatky	3 377	3 255	2 858	3 027	3 437
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-24 311	-2 842	0	0	0
Jiné provozní náklady	24 405	17 676	9 557	1 639	33 528

Provozní výsledek hospodaření	103 844	33 774	16 810	-6 120	35 675
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	275	126	41	29	30
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	275	126	41	29	30
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	2	0	0	-8	1
Nákladové úroky a podobné náklady	7 173	7 919	4 368	4 156	3 885
Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	7 173	7 919	4 368	4 156	3 885
Ostatní finanční výnosy	4 512	6 219	2 834	4 649	4 945
Ostatní finanční náklady	75 951	12 036	3 874	12 065	6 689
Finanční výsledek hospodaření	-78 339	-13 610	-5 367	-11 535	-5 600
Výsledek hospodaření před zdaněním	25 505	20 164	11 443	-17 655	30 075
Daň z příjmů za běžnou činnost	63	59	38	25	10
Daň z příjmů splatná	63	59	38	25	10
Daň z příjmů odložená	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	25 442	20 105	11 405	-17 680	30 065
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	25 442	20 105	11 405	-17 680	30 065
Čistý obrat za účetní období	772 353	645 062	560 391	514 564	724 835

Příloha č. 4: Výnosy z pronájmu budov

(Zdroj: Katastr nemovitostí, ČÚZK, 2020)

Číslo parcely	Výměra (m2)	Pronájem/měsíc/ Kč	Pronájem/rok/ Kč	Účel stavby
4122/45	173	20 760	249 120	stavba pro výrobu a skladování
4122/51	142	17 040	204 480	stavba pro výrobu a skladování
4122/52	284	34 080	408 960	stavba pro výrobu a skladování
4122/53	511	61 320	735 840	stavba pro výrobu a skladování
4122/54	1 135	136 200	1 634 400	garáž
4122/55	186	22 320	267 840	stavba pro výrobu a skladování
4122/56	297	35 640	427 680	stavba pro výrobu a skladování
4122/58	1 802	216 240	2 594 880	stavba pro výrobu a skladování
4122/59	162	19 440	233 280	stavba pro výrobu a skladování
4122/72	93	11 160	133 920	stavba pro výrobu a skladování
4122/73	3 233	387 960	4 655 520	stavba pro výrobu a skladování
4122/75	206	24 720	296 640	stavba pro výrobu a skladování
4122/76	1 335	160 200	1 922 400	stavba pro výrobu a skladování
4122/79	824	98 880	1 186 560	stavba pro výrobu a skladování
4122/80	1 009	121 080	1 452 960	stavba pro výrobu a skladování
4122/81	1 346	161 520	1 938 240	stavba pro výrobu a skladování
4122/82	368	44 160	529 920	stavba pro výrobu a skladování
4122/84	101	12 120	145 440	stavba pro výrobu a skladování
4122/85	42	5 040	60 480	stavba pro výrobu a skladování
4122/86	77	9 240	110 880	stavba pro výrobu a skladování
4122/111	523	62 760	753 120	stavba pro výrobu a skladování
4124/2	298	35 760	429 120	stavba pro výrobu a skladování
4125	9 299	1 115 880	13 390 560	stavba pro výrobu a skladování
4127	5 495	659 400	7 912 800	stavba pro výrobu a skladování
4128	16 410	1 969 200	23 630 400	stavba pro výrobu a skladování
4130	20 021	2 402 520	28 830 240	stavba pro výrobu a skladování
4131	2 963	355 560	4 266 720	stavba pro výrobu a skladování
4132	686	82 320	987 840	stavba pro výrobu a skladování
4173/3	1 086	130 320	1 563 840	stavba pro výrobu a skladování
4173/4	1 011	121 320	1 455 840	stavba pro výrobu a skladování
4122/61	80	9 600	115 200	stavba pro výrobu a skladování
4124/1	21 651	2 598 120	31 177 440	stavba pro výrobu a skladování
Celkem	92 849	11 141 880	133 702 560	